



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET STROJARSTVA I BRODOGRADNJE



DIPLOMSKI RAD

Marko Navijalić

Zagreb, 2014.



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET STROJARSTVA I BRODOGRADNJE



DIPLOMSKI RAD

Mentor:

Prof.dr.sc. Dragutin Lisjak

Student:

Marko Navijalić

Zagreb, 2014.



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET STROJARSTVA I BRODOGRADNJE



Središnje povjerenstvo za završne i diplomske ispite
Povjerenstvo za diplomske ispite studija strojarstva za smjerove:
proizvodno inženjerstvo, računalno inženjerstvo, industrijsko inženjerstvo i menadžment, inženjerstvo
materijala i mehatronika i robotika

Sveučilište u Zagrebu Fakultet strojarstva i brodogradnje	
Datum	Prilog
Klasa:	
Ur.broj:	

DIPLOMSKI ZADATAK

Student: **MARKO NAVIJALIĆ**

Mat. br.: 0035172653

Naslov rada na hrvatskom jeziku: **INFORMACIJSKI SUSTAVI ZA UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KLIJENTIMA**

Naslov rada na engleskom jeziku: **INFORMATION SYSTEMS FOR CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGAMENT**

Opis zadatka:

Pridobivanje novih kupaca i povećanje prodaje kod već postojećih klijenata odlučujući su čimbenici uspjeha u svakom poduzeću. Pored toga, u sve konkurentnijem okruženju poduzeća moraju težiti poboljšanju svojih usluga u post-prodajnoj fazi te u obavljanju servisne djelatnosti i tehničkoj podršci. Informacijski sustavi za upravljanje odnosima s klijentima (CRM) su rješenja namijenjena automatizaciji tih poslovnih procesa i poboljšanju informatičke osnove za donošenje učinkovitih poslovnih odluka. U skladu s time u radu je potrebno:

1. Prikazi koncepciju rada CRM sustava.
2. Detaljno opisati prednosti i mane CRM sustava.
3. Opisati faze implementacije CRM sustava.
4. Opisati i usporediti (prednosti i mane!) dostupna CRM rješenja na domaćem tržištu te predložiti kriterije za odabir.
5. Na realnom primjeru poduzeća na temelju analize poslovnih procesa, prikazati način rada CRM sustava te predložiti poboljšanja.

Zadatak zadan:

25. rujna 2014.


Rok predaje rada:

27. studenog 2014.

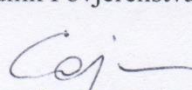
Predviđeni datum obrane:

3., 4. i 5. prosinca 2014.

Zadatak zadao:


Prof. dr. sc. Dragutin Lisjak

Predsjednik Povjerenstva:


Prof. dr. sc. Franjo Cajner

Izjavljujem da sam ovaj rad izradio samostalno koristeći znanja stečena tijekom studija i navedenu literaturu. Također, želio bih se zahvaliti kolegama u poduzeću Amtest, koji su mi omogućili korištenje podataka o poduzeću, te pomogli pri istraživanjima i analizi poslovanja poduzeća.

Marko Navijalić

SADRŽAJ

SADRŽAJ	I
POPIS SLIKA.....	II
POPIS TABLICA.....	III
SAŽETAK.....	IV
ABSTRACT	V
1. UVOD.....	1
1.1. Definiranje predmeta istraživanja	1
1.2. Ciljevi rada	2
2. UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KLIJENTIMA.....	3
2.1. Osnovne definicije sustava upravljanja odnosima s klijentima	3
2.2. Povijesni razvoj.....	5
2.3. Ciljevi CRM sustava	9
3. IMPLEMENTACIJA CRM SUSTAVA.....	12
3.1. Funkcionalnost CRM sustava	12
3.1.1. Automatizacija marketinga.....	12
3.1.2. Upravljanje prodajom.....	13
3.1.3. Upravljanje klijentima	14
3.1.4. Analiza i izvješća.....	14
3.2. Vrste CRM sustava	14
3.2.1. Strateški CRM	14
3.2.2. Operativni CRM	15
3.2.3. Analitički CRM	16
3.2.4. Kolaborativni CRM.....	17
3.3. Prednosti i nedostaci CRM-a	18
3.3.1. Prednosti CRM-a.....	18
3.3.2. Nedostaci CRM-a	20
3.4. Faze implementacije CRM sustava.....	22
4. PRIMJER CRM RJEŠENJA NA TRŽIŠTU	27
5. UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KLIJENTIMA U PODUZEĆU AMTEST.....	30
5.1. O poduzeću	30
5.2. Podjela klijenata poduzeća.....	32
5.3. Analiza postojećeg sustava upravljanja odnosom s klijentima	36
5.4. Proces prodaje i komunikacije s klijentima	38
5.5. Istraživanje o klijentima.....	40
5.5.1. Definiranje ciljeva i kriterija istraživanja	40
5.5.2. Analiza podataka dobivenih istraživanjem.....	41
5.6. Koristi od implementacije CRM sustava	57
5.7. Prijedlozi za slijedeće korake.....	58
6. ZAKLJUČAK	61
7. LITERATURA.....	63

POPIS SLIKA

Slika 1. Struktura integriranog upravljanja odnosima s klijentima [5]	4
Slika 2. Kretanje poslovne orijentacije u posljednjih 150 godina.....	5
Slika 3. Faze razvoja CRM sustava [9]	8
Slika 4. Prikaz vrsta CRM-a i njihovog odnosa	18
Slika 5. Prednosti CRM sustava u prodajnim aktivnostima [17]	20
Slika 6. Grafičko sučelje Microsoft Dynamics CRM aplikacije	27
Slika 7. Arhitektura Microsoft Dynamics CRM-a [6].....	29
Slika 8. Organizacijska struktura Amtesta	31
Slika 9. Lokacije Amtestovih ureda i skladišta	32
Slika 10. Prikaz prodajnog procesa Amtesta.....	36
Slika 11. Pozicija ispitanika u poduzeću	41
Slika 12. Geografski smještaj poduzeća.....	41
Slika 13. Broj zaposlenih	42
Slika 14. Podjela poduzeća prema vrsti proizvodnje	43
Slika 15. Podjela poduzeća prema industriji	44
Slika 16. Podjela poduzeća prema tržištu poslovanja	45
Slika 17. Važnost imidža proizvođača	46
Slika 18. Važnost referenci opreme i potrošnog materijala	47
Slika 19. Preferirani način komunikacije	48
Slika 20. Važnost čimbenika prilikom odabira opreme i potrošnog materijala	49
Slika 21. Važnost čimbenika prilikom zamjene postojeće opreme i potrošnog materijala.....	50
Slika 22. Važnost čimbenika prilikom odabira dobavljača.....	51
Slika 23. Važnost čimbenika očekivanja od dobavljača	52
Slika 24. Duljina suradnje s Amtestom.....	53
Slika 25. Ocjena suradnje s Amtestom.....	54
Slika 26. Ocjena pojedinih odjela Amtesta	55
Slika 27. Percepcija poslovnog odnosa s Amtestom prema teritoriju.....	56

POPIS TABLICA

Tablica 1. Prikaz ključnih klijenata Amtesta	34
--	----

SAŽETAK

Tema ovog diplomskog rada bila je analiza sustava upravljanja odnosima s klijentima. Stoga je prvo bilo potrebno definirati sam pojam upravljanja odnosima s klijentima, što je prikazano u drugom poglavlju. Kroz povijesni razvoj i pregled trenutnog poslovnog okruženja na kojemu poduzeća djeluju, te prepoznavanja činjenice kako današnji trendovi globalizacije i širenja tržišta povećavaju međusobno natjecanje između poduzeća koje se bore za klijente u istoj industriji, dolazi se do zaključka kako samo ona poduzeća, koja u centru svojeg poslovanja imaju zadovoljstvo klijenta i prepoznavanje njegovih potreba, stvaraju konkurentsku prednost i povećavaju si šanse za opstanak i pridobivanje novih kupaca.

Informatički sustavi pomažu da se podaci o klijentima, njihovim potrebama, ponašanju tržišta, potencijalnim poslovnim prilikama, te cjelokupnom procesu prodaje od ostvarivanja kontakta do zaključenja ugovora, pohranjuju u bazama podataka, analiziraju u realnom vremenu i na temelju dobivenih rezultata donose kvalitetnije odluke o budućim prodajnim aktivnostima.

Kao i svaki sustav, tako i CRM sustav svojom implementacijom donosi brojne prednosti, ali i predstavlja potencijalne rizike, prikazane u poglavlju 3.3. Oni se odnose ponajviše na velike kapitalne troškove za implementaciju sustava koji poduzeću možda uopće neće poboljšati poslovanje. Međutim, u najvećem broju slučajeva, to se događa zbog toga što se CRM-u pristupa samo kao alatu za postizanje profita, umjesto prvenstveno kao poslovnoj strategiji stavljanja naglaska na zadovoljstvo kupca i njegovih potreba, a tek potom kao alatu za pomoć u analiziranju prepoznatih potreba i analizi ostalih aspekata prodajnih aktivnosti.

Na primjeru poduzeća Amtest, koje se bavi distribucijom opreme i pružanja usluga za proizvodnju elektroničkih sklopova, u petom poglavlju prikazan je konkretan slučaj trenutnog rada sustava upravljanja odnosima s klijentima. Kroz pregled procesa prodaje, te trenutnih saznanja o klijentima, kojima Amtest raspolaže, napravljena je analiza, na temelju koje je u poglavlju 5.6. prikazano na koji bi način implementacija CRM sustava doprinijela poboljšanju Amtestovih prodajnih aktivnosti i rezultata.

Sama odluka o implementaciji CRM sustava je na menadžmentu Amtesta, nakon što se procijeni organizacijska i financijska spremnost poduzeća. U poglavlju 5.7. dan je prijedlog sljedećih koraka koje bi trebalo poduzeti u slučaju da se poduzeće odluči krenuti u proces implementacije.

ABSTRACT

The main goal of this Masters thesis was to analyze customer relationship management systems. Therefore it was necessary to define the term customer relationship management, which is shown in 2nd chapter. After describing the historical development and the overview of the current business environment in which businesses must operate, and recognizing the fact that today's globalization trends and market spreading largely increase the competition between businesses competing for clients in the same industry, the conclusion is drawn that only those businesses, which can focus their business around customer satisfaction and recognizing their needs, can gain an advantage over its competitors and increase their chances of survival and gaining of new customers.

Information systems can help in storing data, real-time analysis and displaying results of customer info, their needs, market trends, potential business opportunities, as well as the whole sales process from the first contact with the customer until the final contract conclusion. This results in better decision making concerning future sales activities.

IT system of customer relationship management can bring a lot of benefits to businesses, but they also pose some risks for the company, as shown in chapter 3.3. Those primarily concern the capital cost of implementing a system, which may not help the company at all. However, this largely happens as a consequence of the wrong approach that companies have on CRM. Too often they consider it merely to be a tool for gaining profit, instead of considering CRM a business strategy of taking care of the customers and fulfilling their requests.

A private-owned company Amtest, which distributes equipment and provides services for electronic assembly manufacturing, and its current CRM system has been shown in chapter 5. Its sales process, as well as their current customer preferences and relationships have been analyzed. Those served as a foundation which showed how the company would benefit with the implementation of a CRM system.

The decision whether to implement an IT CRM system will be the responsibility of the company management. This should be primarily based on the company's organizational and financial readiness for such a project. A list of the recommended next steps for implementing a CRM system has been given in chapter 5.7.

1. UVOD

1.1. DEFINIRANJE PREDMETA ISTRAŽIVANJA

Usredotočenost na klijenta najvažniji je resurs tvrtke koja želi stvoriti čvrst odnos sa svojim dosadašnjim kupcima, ali i pridobiti nove kupce. Međutim, razvojem masovne proizvodnje i masovne maloprodaje u drugoj polovici 20. stoljeća, dolazi do gubitka osobnog odnosa prodavača i kupca, te se počinje stvarati velika konkurencija poduzeća koja pokušava pridobiti sve veći broj klijenata. U takvom okruženju, vrlo je teško pronaći svoje mjesto i biti profitabilan, ukoliko ne postoji jasna vizija organizacije, kao i metode kojima će se ta vizija ostvariti.

Dobro poznavanje klijenata, brz odaziv, stručna podrška, te pružanje personaliziranih usluga stvara dobar temelj za stvaranje lojalnih kupaca. Međutim, zahtjevi kupaca u današnje vrijeme informatizacije sve se više povećavaju. Danas je lakše nego ikad dobiti većinu potrebnih informacija jednostavnim pretraživanjem interneta ili uz nekoliko kontakata telefonom ili elektroničkom poštom. Stoga postaje sve teže zadržati postojećeg klijenta, jer on u svakom trenutku može vrlo lako i bezbolno kontaktirati konkurentskog dobavljača.

Uzimajući to u obzir, danas se sve više javlja potreba za uvođenjem sustava za upravljanje odnosima s klijentima (CRM – Customer relationship management), koji nudi tvrtkama vrlo učinkovit koncept upravljanja odnosima s njihovim klijentima, stvaranjem lojalnih kupaca kojima će tvrtka uvijek biti u stanju ispuniti tražene potrebe, a u isto vrijeme stvarati profit. Dok mnogi danas CRM sustave smatraju isključivo tehnologijom za postizanje tih ciljeva, CRM je mnogo više od toga. CRM predstavlja strategiju, poslovnu filozofiju kojoj se moraju podrediti svi zaposlenici firme, a koja predstavlja načelo individualnog pristupa svakom klijentu prepoznavanjem i poštivanjem svake njegove potrebe.

Za neke je upravljanje odnosom s kupcima (Customer Relationship Management - CRM) je neka vrsta nastavka ili evolucije “preciznog marketinga” iz 80-ih godina, umjetnosti spajanja proizvoda ili usluge s potrebom određenog kupca kako bi bili sigurni u prodaju. Za druge je to zapravo upotreba pozivnih centara za “jedinstven i kohezivan pogled” na kupca, bez obzira kroz koji kanal komunikacije/prodaje oni žele komunicirati (osobno, telefonski, Internetom, poštom). Treći CRM vide kao pokretač velikih investicija u data warehouse sustave. Ali ono što je sigurno, jest činjenica da je riječ o snažnom izvoru konkurentske prednosti i diferencijacije u odnosu na konkurente.

1.2. CILJEVI RADA

Ovim radom nastojat će se prikazati važnost upravljanja odnosom s klijentima u današnjem poslovnom okruženju. Doprinos CRM sustava u poduzećima može biti od velikog utjecaja u njihovim prodajnim rezultatima, jer se oni temelje da zadovoljstvu klijenata, a upravo je to zadatak i cilj CRM sustava. Prikazat će se sve funkcionalnosti koje CRM sustav sadrži, te na koji način se može implementirati jedan takav sustav u poduzeće.

Također, nastojat će se prikazati objektivne prednosti CRM sustava, kao i njegovi nedostaci, te rizici s kojima se poduzeća sreću pri implementaciji takvih sustava. Implementacija sustava je vrlo složen proces, te vrlo lako dolazi do neuspješne implementacije. Ovim radom nastojat će se upozoriti na potencijalne opasnosti uvođenja CRM sustava, te prikazati način na koji se može uspješno implementirati sustav.

Konačno, na primjeru konkretnog poduzeća, Amtest d.o.o. iz Zagreba, kroz analizu poslovanja, prikazat će se kako trenutno funkcionira sustav upravljanja odnosima s klijentima. Kroz analizu i podjelu ključnih klijenata poduzeća, te istraživanjem njihovih stavova i preferencija, nastojat će se doći do spoznaje kakav odnos kupci imaju prema Amtestu, što vide kao pozitivne strane suradnje, te eventualno gdje leže mogući prostori za poboljšanja.

Također, cilj je prikazati kako trenutno izgleda prodajni proces poduzeća i uočiti njegove nedostatke. Potrebno je vidjeti mogu li se ti nedostaci riješiti implementacijom CRM sustava, te prikazati koja bi se sve poboljšanja mogla uvesti u trenutni proces prodaje ukoliko bi se uveo takav jedan sustav. Na temelju prepoznatih procesa, njihovih nedostataka te mogućih poboljšanja, potrebno je dati prijedlog kako bi tekao proces implementacije CRM sustava u poduzeće Amtest.

2. UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KLIJENTIMA

2.1. OSNOVNE DEFINICIJE SUSTAVA UPRAVLJANJA ODNOSIMA S KLIJENTIMA

U domaćoj i inozemnoj stručnoj i znanstvenoj literaturi može se pronaći veći broj definicija koncepta koje su mislioci prezentirali u menadžmentu, marketingu i informatičkoj industriji. Tako se Winer i Dhar [1] pozivaju na Druckera koji kaže: „samo je jedna ispravna definicija svrhe poslovanja: stvaranje kupaca“ i Levitta koji ističe: „svrha poslovanja je stvoriti i zadržati kupca.“

Marketinški odnos (RM – Relationship marketing) je pojam koji se usko vezan uz upravljanje odnosima s klijentima. U ovom slučaju, neki autori smatraju da upravljanje odnosima s klijentima (CRM) predstavlja veću razinu od marketinga odnosa dok poneki autori smatraju CRM samo kao nižu, taktičku razinu unutar marketinga odnosa (RM), koji predstavlja stratešku odrednicu poduzeća. Sama kompleksnost pojma „odnos“, posebno u poslovnom svijetu, pridonosi mnogim preklapanjima, nesuglasnostima, različitim definicijama sličnih pojmova. U obzir se moraju uzeti i razlike između tradicionalnog marketinga i marketinga odnosa. Tradicionalni marketing stavlja naglasak na stvaranje što veće zarade po svakoj transakciji, dok marketing odnosa naglašava važnost stvaranja dodatne vrijednosti i dugoročne suradnje bazirane na win-win situacijama. Partnerska suradnja bazirana na win-win strategiji trebala bi biti temelj svakog poduzeća koje teži dugoročnom i profitabilnom poslovanju. Iako bi u kratkom roku prestanak poslovanja s poduzećima koje nemaju takvu namjeru poslovanja značio gubitak prometa, potrebno je sagledati situaciju u širem smislu te bi takav odabir u konačnici mogao dovesti do dugoročno i strateški mudrog koraka. Na taj se način resursi poduzeća oslobađaju za druga poduzeća s kojima poduzeće može izgraditi partnerski odnos.

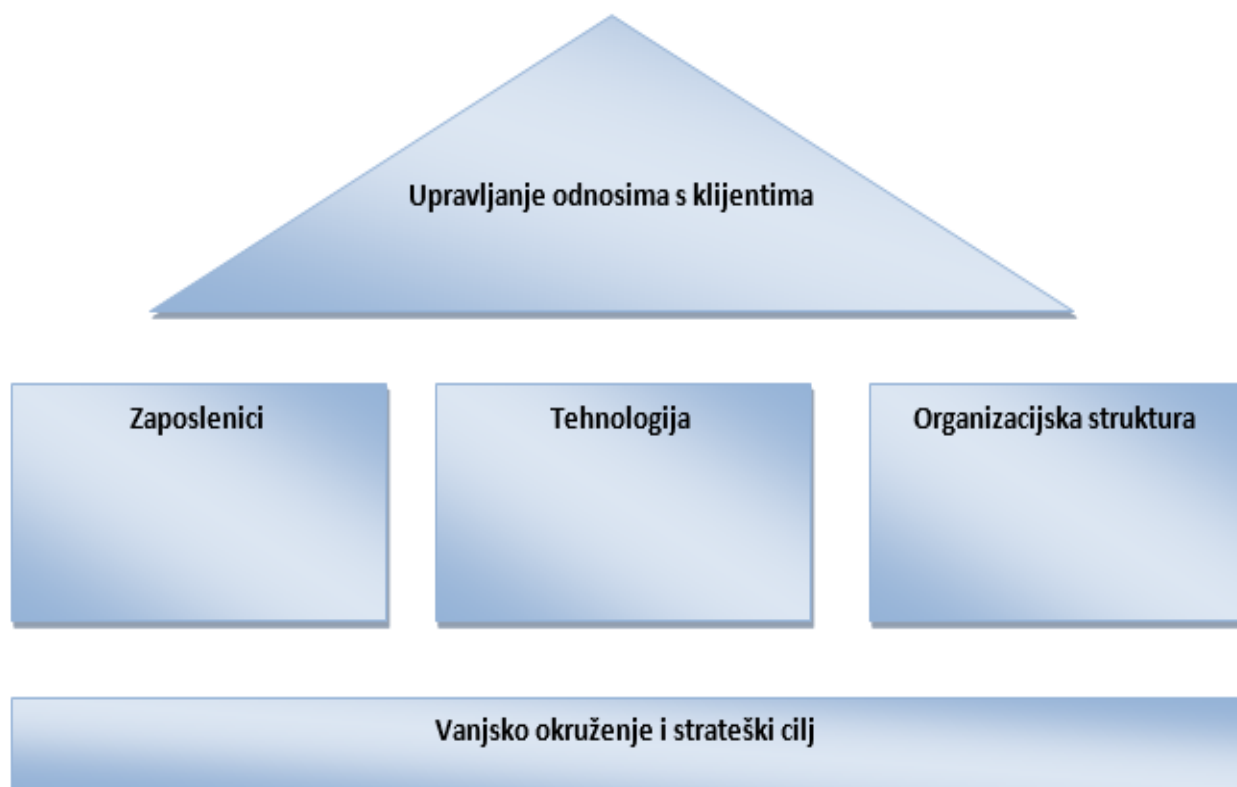
Tako Yaghoubi i suradnici [2] definiraju upravljanje odnosima s klijentima kao jednu od poslovnih i prodajnih strategija kako bi se poboljšala zainteresiranost klijenta i zadovoljstvo (organizacijom resursa temeljenih na zahtjevima klijenta), školovanjem zadovoljavajućeg ponašanja klijenta i djelovanjem na klijentov orijentirani proces. Ta poslovna i prodajna strategija iskorištava informatičke tehnologije kako bi predstavila opće, pouzdane i iscrpne točke gledišta na klijenta uz korištenje svih procesa i interakcije s klijentom kako bi se plodonosni odnosi zadržali i povećali.

Peelen [3] smatra da je upravljanje odnosima s klijentima (CRM) poslovna strategija koja utječe na organizaciju u cjelini, uključujući sve njezine dijelove poput marketinga, odjela za informatiku, distribucije, financija, proizvodnje i razvoja, ljudskih potencijala, menadžmenta itd.

Muller i Srića [4] gledaju na CRM kao poslovnu strategiju koja uključuje selekciju i upravljanje odnosima s klijentima sa svrhom optimiziranja njihove dugoročne vrijednosti za tvrtku. CRM zahtijeva klijentu usmjerenu poslovnu filozofiju i kulturu tvrtke kao potporu procesima prodaje, marketinga i usluge klijentima. CRM softverske aplikacije mogu pružiti tvrtki kvalitetno i efikasno upravljanje odnosom s klijentima ako tvrtka ima odgovarajuće vodstvo, strategiju i kulturu koja je usmjerena na ostvarenje maksimalnog zadovoljstva klijenta tvrtke.

Sve navedene definicije pristupaju konceptu CRM-a kao poslovnoj strategiji koju u novije vrijeme prihvaća sve veći broj poduzeća kako bi poboljšali odnose sa svojim klijentima. Da bi CRM uspješno funkcionirao potrebno je obuhvatiti sve poslovne odjele, tj. funkcije poduzeća kao što je prodaja, marketing, usluge klijentima, informatika i dr. u krovnu strategiju CRM-a. Svaki od odjela ima svoje viđenje CRM sustava i njegovo poimanje unutar poslovanja poduzeća te važnosti određenih poslovnih funkcija.

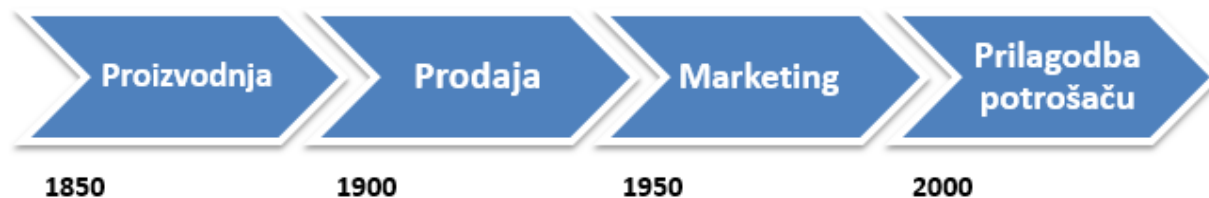
Iz tog razloga, potrebno je shvatiti CRM kao strategiju poduzeća koju nadgleda i koordinira top menadžment kako u suprotnome ne bi došlo do unutarnje nepovezanosti i nekoordiniranosti poduzeća prema odnosu s klijentom. CRM ne predstavlja samo softversko rješenje ili alat za poboljšanje prodaje, već predstavlja stratešku odrednicu poduzeća.



Slika 1. Struktura integriranog upravljanja odnosima s klijentima [5]

2.2. POVIJESNI RAZVOJ

Da bi se uspješno prikazao razvoj CRM sustava kroz povijest, potrebno je prikazati kretanje poslovne orijentiranosti kroz posljednjih 150 godina:



Slika 2. Kretanje poslovne orijentacije u posljednjih 150 godina

Razvoj koncepta upravljanja odnosima s klijentima ponajprije je posljedica izlaska poduzeća iz proizvođačke faze gdje je potražnja bila veća od ponude i nije bio potreban dodatan napor za prodaju vlastitih proizvoda. Umijeće prodaje proizvoda postaje sve značajnije 60-ih i 70-ih godina 20. stoljeća kada ponuda premašuje potražnju. U tom periodu vidljiv je strelovit razvoj komunikacijskih medija i oglašavanja. Zbog velike konkurencije pozicioniranje proizvoda bez adekvatnih marketinških koncepata postaje nezamislivo. Kupci počinju mijenjati marke proizvoda koje kupuju, postaju sve zahtjevniji i razmaženiji te su prodajna poduzeća prisiljena provesti promjene koje znače kvalitetnije upravljanje uslugom kako bi ostvarili konkurentnu prednost.

Sredinom 70-ih godina 20. stoljeća, Bagozzi počinje karakterizirati marketinške aktivnosti kao razmjenu između prodavača i kupca te time formiranje baze za potonju konceptualizaciju menadžmenta odnosa. Prihvatanjem pogleda na to da se odnos prema klijentu sastoji od različitih zamjenskih procesa, postavlja se pitanje kako se sam odnos mijenja s vremenom. Mogućnost ocrtavanja faza unutar odnosa neizbježno stvara dizajniranje marketinga odnosa. Takva konceptualizacija pojavljuje se početkom 80-ih godina 20. stoljeća u istraživanju Berryja na području marketinga usluga. Ovakav koncept prema Berryju [7] predstavlja tri razine menadžmenta odnosa. Na taktičkoj razini menadžment odnosa predstavlja samo prodajno-promotivni alat. Na strateškoj razini proces kojim dobavljači traže da „zavežu“ kupce pravnim, ekonomskim i vremenskim obvezama postaje relevantno. Filozofska razina mijenja menadžment odnosa time što fokus marketinške strategije s proizvodnog ciklusa stavlja na životni ciklus odnosa s klijentom.

Koncept CRM-a ima korijenje u tehnologiji prodajnih automata i pozivnih centara iz sredine 90-ih godina 20. stoljeća. U to se vrijeme smatralo da će spajanje podataka o kupcu s terena i podataka iz pozivnog centra rezultirati boljom informiranom interakcijom s kupcem. Informacije o konceptu su odjeknule unutar poduzeća koja su koristila taj koncept te je uskoro spajanjem i

pripajanjem uzet veliki mah softverskim poduzećima, koja su tvrdila da imaju integrirani paket mogućnosti, kasnije poznat kao CRM. Rani marketing odnosa imao je za cilj obuhvatiti informacije o preferencijama potrošača, informacije koje su skladištene u bazi podataka (engl. database). To je evoluiralo u „jedan-na-jedan“ marketing koji implicira da putem interakcija i procesa poduzeća stvaraju više klijentski izrađene ponude za klijente „custom made“. Kako bi osigurao i upravljao odnosima „jedan-na-jedan“ uz profitabilnu i dugoročnu vezu s klijentima, stvoren je CRM.

Paralelno s razvojem CRM-a, razvijaju se i internetski alati poput elektroničke trgovine (engl.e-commerce), internet marketinga, personalizacije i samopomoći. Na krilima nove tehnologije, ti produkti konkuriraju izvan CRM sfere i predstavljaju elektroničko poslovanje (engl. e-business). Elektronička trgovina predstavlja prodaju i kupovinu putem interneta dok elektroničko poslovanje uključuje sve aplikacije poduzeća koje podržavaju internetsko poslovanje i omogućuju takvu vrstu poslovanja.

Koncept upravljanja odnosima s klijentima usko je povezan, tj. razvio se iz početnog koncepta pozivnih centara. Taj koncept se razvija 60-ih godina 20. stoljeća u Sjedinjenim Američkim Državama. Težnja da se klijentima pruže što kvalitetnije usluge i da se pritom iskoriste najnaprednija tehnološka dostignuća zamjetna je otkad postoji i tržišna orijentacija poslovanja. S razvitkom takvog usmjerenja, ali i razvitkom tehnologije, oblici pomoći klijentima i pružanje usluga prije, za vrijeme i nakon eventualne kupovine bivaju sve savršenijima. Panian [8] smatra da je koncept koji se danas naziva upravljanje odnosima s klijentima prešao razmjerno dug razvojni put na kojem se mogu razlikovati tri karakteristične točke:

- Koncept pozivnih centara
- Koncept kontaktnih centara
- Koncept kontaktnog centra u sustavu sustava za upravljanje odnosima s klijentima

Korištenje koncepta pozivnih centara najprije se koristilo u veleprodaji, a tek kasnije u maloprodaji. S vremenom je telefon postao važno sredstvo pomoću kojeg su klijenti nastojali doći do potrebnih informacija odnosno usluga prije, tijekom i nakon kupovine. Osoblje poduzeća, posebice prodajno, suočava se malo-pomalo sa sve većim brojem smislenih, ali ponekad i besmislenih telefonskih poziva klijenta koji ih počinju ometati u obavljanju redovitih radnih zadataka. Zato nastaje ideja o stvaranju posebne organizacijske jedinice u kojoj će zaposlenici dežurati uz telefone za radnog vremena, a kasnije i ideja o dežuranju izvan radnog vremena, gdje će im jedini posao biti odgovaranje na pozive klijenata, promptno davanje informacija koje traže,

potpomaganje pri donošenju odluka o kupnji, prijam prigovora, pritužbi i reklamacija te pružanje najrazličitijih besplatnih usluga, dakako, onih predviđenih kao besplatne poslovnom politikom poduzeća, a na zahtjev klijenata. Takva organizacijska jedinica dobiva naziv pozivni centar (engl. call center). Kako bi osigurala uspješnost, takva jedinica mora klijentu pružiti trajnu raspoloživost usluge, praćenje novih potreba klijenata i njihovih zahtjeva te usklađivanje s resursima koje takve jedinice posjeduju.

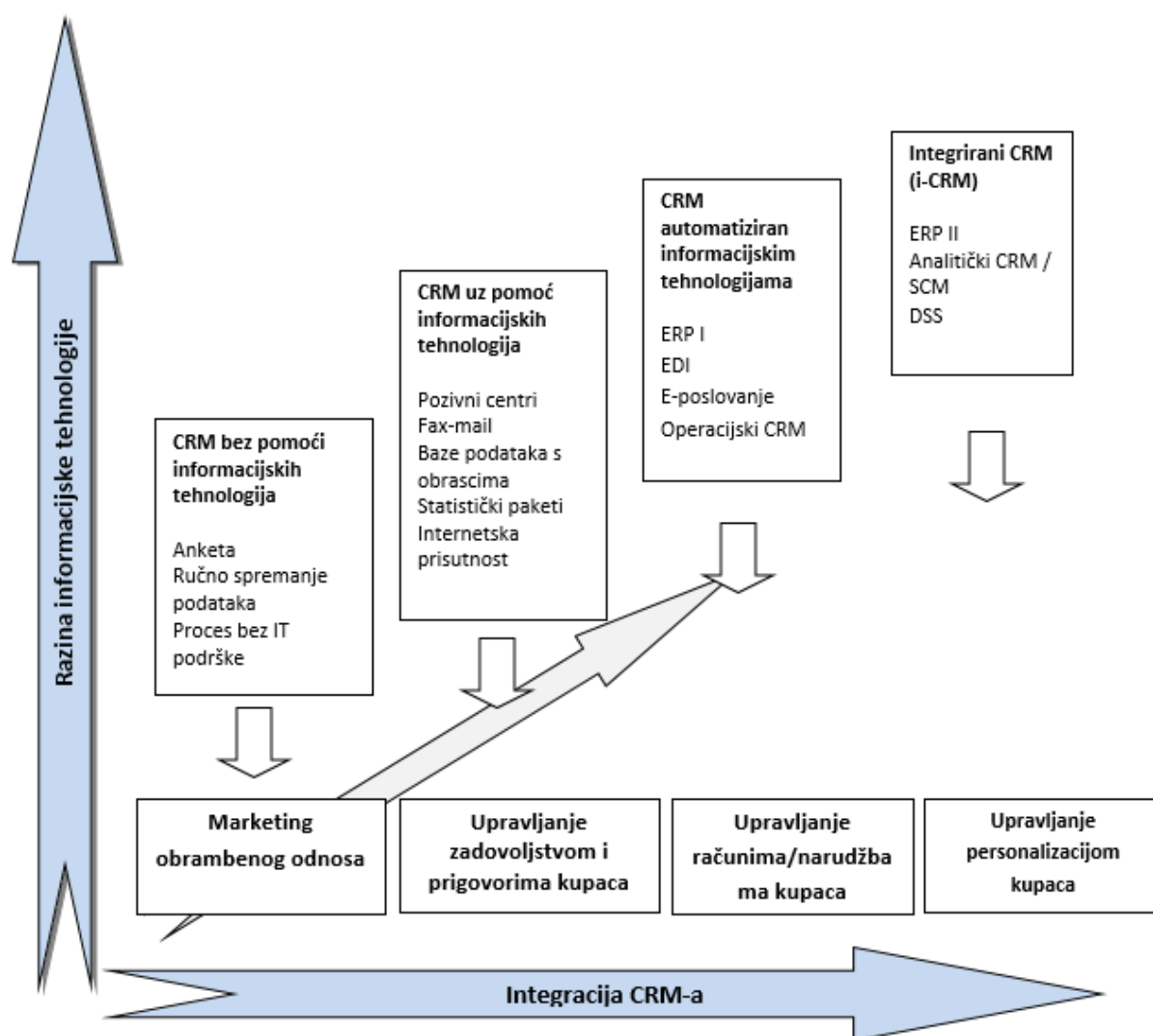
Koncept pozivnog centra se razvija i transformira u koncept kontaktnih centara iz razloga što važnost telefona kao glavnog komunikacijskog uređaja polako opada nakon pojave interneta 90-ih godina 20. stoljeća. Najvažniji razlog takve preobrazbe bilo je povećanje zadovoljstva klijenata zbog unapređenja kvalitete usluga koje im poduzeće pruža prije, za vrijeme i nakon obavljanja nekog posla, a prvenstveno kupovanja. U osnovne funkcije kvalitetnog kontaktnog centra ubrajamo:

- Pružanje marketinških informacija i davanje odgovora na upite klijenata
- Prijam zahtjeva za pružanje usluga
- Prijam prijava o problemima, žalbama i reklamacijama klijenata
- Davanje uvida u stanje narudžbi klijenata

Koncept kontaktnog centra u sustavu za upravljanje odnosima s klijentima odnosi se na spajanje odnosno integraciju kontaktnog centra i sustava za upravljanje odnosima s klijentima. Ključna riječ ovdje je „odnos“ koji svako poduzeće definira na vlastiti način. Premda će svako poduzeće ustvrditi da održava određene odnose s klijentima, u mnogo se slučajeva pokazuje da veze među njima zapravo ne postoje. Ono čemu poduzeće treba težiti jesu trajni kontakti koji s vremenom prerastaju u trajni odnos s klijentima. To je ključni čimbenik dugoročnog razvitka klijentske baze i njezina zadržavanja. Bitno je to da koncept upravljanja odnosima s klijentima ne negira potrebu za organiziranjem i djelovanjem kontaktnog centra. Međutim, mjesto i uloga kontaktnog centra u organizacijskoj strukturi poduzeća i mreži poslovnih procesa mijenjaju se što uvjetuje i modifikaciju funkcija kontaktnog centra novog tipa. Kontaktni centar u CRM okruženju poprima sve više obilježja inteligentnog sustava koji u komunikaciji s klijentima trajno „uči“ i „pamti“. U tom smislu kontaktni centar u okviru CRM sustava mora biti povezan s raznim segmentima organizacijskog ustroja i poslovnih procesa tvrtke:

- Klijentima
- Web-aplikacijama e-poslovanja
- Skladištem podataka

- Unutarnje-internim poslovnim aplikacijama poduzeća



Slika 3. Faze razvoja CRM sustava [9]

Kao prva stepenica u razvoju CRM-a javlja se CRM bez pomoći informacijske tehnologije. U ovoj fazi poduzeća imaju limitiran ili nikakav pristup informacijskim tehnologijama barem što se tiče odnosa s klijentima te ga karakteriziraju istraživanja potrošača, ručno bilježenje i obrada podataka o klijentima. Poduzeća se koriste instrumentima menadžmenta znanja (engl. Knowledge Management, KM) povezane s klijentima i najčešće koriste zadovoljstvo klijenta i/ili reklamacije kao sustav podataka koje smatraju korisnim. S tog stajališta može se reći da se radi o marketingu obrambenog odnosa.

Druga stepenica jest CRM uz pomoć informacijske tehnologije, a karakteriziraju je centri za pozive, fax, baze podataka s obrascima, statistički paketi te prisutnost interneta. Strategija u to vrijeme nazivala se upravljanje zadovoljstvom i prigovorima kupaca.

Treća razina razvoja CRM-a predstavlja fazu u kojem je CRM automatiziran informacijskim tehnologijama i naglasak je stavljen na interakciju s klijentom korištenjem različitih tehnologija poput interneta, telefona ili računala. Napretkom informacijskih tehnologija postaje moguće prikupljanje profila potrošača, praćenje kupčevih navika kupovanja, trendova kupovanja i pružanje interaktivnog servisa. Poduzeća u toj fazi su web-aktivna, koriste EDI sustav, angažirana su u e-poslovanju i imaju implementiran ERP sustav (engl. Enterprise resource planning) i operativni CRM sustav kojem je cilj optimizacija poslovnih procesa i automatizacija prodajne snage. Procesiranje zahtjeva i narudžbi klijenta te upravljanje klijentovim računom za očekivati je da će biti točno, ažurirano i generalno na visokoj razini efikasnosti.

Završna faza razvoja naziva se integrirani CRM (i-CRM), vodeći do personalizacije klijenta i visoke razine usluge i zadovoljstva klijenta. U ovoj fazi poduzeća se koriste sofisticiranim CRM informatičkim sustavima pružajući visoko integrirane back-office, front-office i internetske funkcije. Prema Chattopadhyayu, takvi integrirani CRM softverski sustavi trebali bi biti dovoljno fleksibilni da se prilagode promjenama potreba klijenta prema životnom vijeku produkta te da budu analitički kako bi mogli nadzirati dinamiku preferencije klijenta. Personalizirani software trebao bi uključivati veći broj tehnika analiziranja kao što su „rudarenje“ (engl. Data mining), kolaborativno filtriranje. U ovoj fazi za očekivati je optimizacija dobavljačkog lanca i analitičke funkcije kroz primjenu web softverskih sustava za podršku donošenja odluka. Stefanou napominje da će to zahtijevati ne samo razmjenu podataka unutar organizacije kako bi fokusirano znanje o klijentima bilo pristupačno svakom donosiocu odluke unutar organizacije, nego i razmjena relevantnih poslovnih informacija s klijentima i poslovnim partnerima s ciljem zadovoljavanja klijentovih očekivanja, efikasnosti procesa i minimiziranja troškova.

2.3. CILJEVI CRM SUSTAVA

Sva poduzeća nastoje maksimizirati potencijal kako svojih materijalnih i kapitalnih resursa, tako i ljudskih potencijala, što je zadaća menadžmenta poduzeća, te to predstavlja jednu od ključnih problematika današnjeg poslovanja uopće. CRM sustavi su jedan od odgovora koji nudi poduzećima mogućnost poboljšanja poslovanja kroz povećanje prodajnih aktivnosti, ali i pospješivanje unutarnjih odnosa između pojedinih odjela i zaposlenika u poduzeću. Pristup CRM koncepta nastoji prikazati svim zaposlenicima usredotočenost na kupca, kako prioritizirati odnos prema pojedinim kupcima, kako raspodijeliti svoje radno vrijeme, te na što se najviše usredotočiti, a čemu možda pridati manje pažnje. S takvim prikazom svaki zaposlenik poduzeća može lakše

shvatiti zašto se pojedinim kupcima daje više pažnje, te koji su konkretni rezultati njegovoga rada, tj. prihodi dospjeli od konkretnog projekta prema konkretnom kupcu.

U CRM-u je u centru pozornosti klijent i zadovoljavanje njegovih potreba. Takav vid orijentiranosti prema kupcu znači uključivanjem svih odijela unutar procesa rada. Upravo CRM omogućava simbiozu poslovnih procesa unutar tvrtke usmjeravajući svoju energiju isključivo prema krajnjem klijentu. CRM koristi svima unutar poduzeća, odjelima prodaje, planiranja, ljudskih resursa, proizvodnje, razvoja i istraživanja, logistike itd.

Takva povezanost i komunikacija između odjela je jedan od ključnih značajki koristi CRM-a, objedinjujući sve potrebne podatke o klijentima na jednom mjestu. To omogućuje izuzetno laku i brzu pretragu svih podataka, kao i kvalitetnu obradu, segmentiranje, analizu i sl., što omogućava svakom odjelu da se pripremi za svakodnevne poslovne izazove i sprječava moguća iznenađenje i eventualnu nespремnost na buduće projekte.

Danas se sve više ističe potreba da se poslovne aktivnosti obavljaju izvan ureda, kao i izvan normalnog uredovnog vremena, vikendom i sl. Zbog toga se javlja potreba za rješenjima koja nisu vezana isključivo za pojedina računala, te se sve više pojavljuju CRM rješenja koja se baziraju na web-sučeljima. Takva sučelja su zaštićena, te je moguć individualni korisnički pristup preko korisničkog imena i lozinke. Također, mnoge tvrtke sve češće odlučuju svoju ponudu proširiti i na mobilne usluge, kako bi svojim klijentima omogućili pristup njihovoj ponudi i uslugama u svakom trenutku preko mobilnog telefona.

Kako bi se tvrtka uspješno razvijala, jedan od najvažnijih čimbenika je zadovoljstvo njenih radnika, što i jest jedan od ciljeva CRM-a. Treba imati na umu da proces prodaje slijedi proces potpore prodaji, a koji se vrlo često sastoji od brojne papirologije i logistike. Zaposlenici koji su potpora prodaji često bivaju zatrpani poslom organizacije transporta, naručivanja robe od dobavljača, a pogotovo u manjim i srednjim tvrtkama, gdje skoro sve aktivnosti osim samog dogovora prodaje i naplate posla, obavljaju upravo oni. U takvim okolnostima oni često nemaju uvid u konkretne rezultate prodajnih aktivnosti, a CRM sustav služi upravo tome kako bi svi djelatnici imali uvide u rezultate prodavača, prioritetne klijente, sve troškove vezane uz projekte i ostalo.

Neki od ciljeva CRM-a su:

- Brži protok informacija, sprječavanje gubitka informacija u prodaji – Dokumentirajući informacije kroz fizičku papirologiju, teže se dolazi do bitnih

informacija. Takav način dokumentiranja je opasan i po gubitku nekih bitnih informacija. Sažimanjem svih relevantnih informacija u informacijski sustav CRM lakše se kroz filtriranje informacija dolazi do bitnih zaključaka, te je dokumentiranost informacija dugovječnija.

- Povećanje zadovoljstva kupaca
- Automatizacija i ubrzanje poslovnih procesa prodaje i marketinga
- Povećanje životnog ciklusa odanosti kupca
- Filtriranje povoljnih poslovnih prilika
- Lakše prepoznavanje potencijala, te eliminacija zaboravljenih ili neinteresantnih prilika
- Analiza prodajnih aktivnosti preko analitičkih izvješća, koja mogu biti podijeljena prema kupcima, geografskim regijama, tržišnim segmentima, zavisno o potrebama poduzeća
- Prognoza i podjela budućih poslovnih potencijala prema regiji, vremenskom faktoru, tržišnom segmentu, prioritetu i sl.
- Poboľšano planiranje prodajnih aktivnosti
- Segmentiranje kupaca temeljene na ekonomskim, demografskim i socijalnim podacima
- Analiza poslovnih prilika
- Olakšano praćenje rada zaposlenika i mjerenje njihovih prodajnih rezultata
- Skraćeno vrijeme odgovora na upite, te brža izrada ponuda pomoću standardiziranih obrazaca
- Olakšana komunikacija između djelatnika u odjelu prodaje, kao i bolje međusobno razumijevanje pojedinih odjela
- Olakšano uvođenje novih poslovnih pravila i procesa
- Predviđanje i planiranje prodajnih rezultata
- Smanjenje administrativnog rada prodavača
- Smanjena fluktuacija zaposlenika kao i troškova vezanih uz edukaciju novih zaposlenika
- Targetiranje važnih i profitabilnih klijenata

3. IMPLEMENTACIJA CRM SUSTAVA

3.1. FUNKCIONALNOST CRM SUSTAVA

CRM sustav sadrži mnoge funkcionalnosti koje pomažu poduzeću u automatiziranju procesa pružanja konzistentnih i kvalitetnih usluga krajnjem korisniku, zadržavanje već postojećih korisnika te povećanje životnog ciklusa odanosti klijenata. Tvrtke koje nemaju implementirani CRM sustav, najčešće nemaju niti organizaciju mnogih poslovnih procesa koje obavljaju različiti odjeli organizacije. Na taj način se stvaraju redundancije i povišeni troškovi, u vidu nepovezanih i neučinkovitih procesa. Vrlo često se događa da različiti zaposlenici ili različiti odjeli zapravo obavljaju iste procese, što višestruko povećava troškove poduzeća i smanjuje dobit.

CRM sustavi nastoje riješiti te probleme poduzeća, a to čine pomoću nekoliko ključnih funkcionalnosti:

- Automatizacija marketinga
- Upravljanje prodajom
- Upravljanje klijentima
- Analiza i izvješća

3.1.1. Automatizacija marketinga

Automatizacija marketinga (eng. Marketing Automation) je pojam koji se odnosi na softverska i tehnologije namijenjene marketinškim odjelima poduzeća kako bi se povećala učinkovitost marketinga na više različitih kanala (elektronička pošta, društveni mediji, web stranica i dr.) i automatizirali ponavljajući procesi. Marketinški odjeli, konzultanti i vanjski marketinški suradnici definiraju kriterije i ciljeve za marketinške zadatke i procese, koji se onda pohranjuju, analiziraju i izvršavaju pomoću softvera, što smanjuje mogućnost ljudske pogreške i povećava učinkovitost. [10]

Automatizacija marketinga ujedno bi trebala sadržavati i napredniju automatizaciju marketinških procesa, gdje povezuje razne podatke o budžetima, planiranju, menadžmentu, kolaboraciji i sve ostalo šta povećava operativnu učinkovitost internih marketinških procesa. Najčešće se koristi u B2B (engl. Business-to-Business) ili većim B2C (engl. Business-to-Customer) prodajnim ciklusima.

Naprednije verzije automatizacije marketinga prate ponašanje svakog potencijalnog klijenta, zainteresiranog za proizvode i usluge koje se nude, na društvenim mrežama, elektronskoj pošti i web stranicama.

3.1.2. Upravljanje prodajom

Upravljanje prodajom (engl. Sales force automation, SFA) je dio CRM-a koji prati sve stadije procesa prodaje, kao što su kontrola stanja skladišta, procesuiranje prodaje, praćenje interakcije s klijentom, te analiza prognoza prodaje i učinkovitosti. Softver pamti podatke o trenutnim kupcima, kao i potencijalnim budućim klijentima, te analizira sve aktivnosti s određenim klijentima, kako bi pružio najučinkovitije rješenje za pristup svakom pojedinom klijentom. [11]

Osigurava da se pojedini kontakti prema kupcima ne ponavljaju (npr. od različitih zaposlenika), čime se smanjuje rizik od negativne kupčeve reakcije. Sustav također uključuje i praćenje potencijalnih budućih klijenata, pronađenih preko lista telefonskih kontakata, sličnih proizvoda ili prema nekom drugom kriteriju.

Neki od drugih elemenata upravljanja prodajom su predviđanja prodaje, upravljanje narudžbama i korisnička podrška. Ovaj dio funkcionalnosti CRM-a su podjednako koristi u manjim i većim organizacijama jer olakšava nadgledanje svih procesa prodaje.

Važan dio upravljanja prodajom je integracija različitih odjela poduzeća. Ukoliko upravljanje prodajom nije pravilno implementirano u svaki odjel poduzeća, postoji rizik nedostatka komunikacije ili pogrešnih informacija između odjela i zaposlenika, što može rezultirati pružanjem krivih informacija krajnjem korisniku, kao i opetovano kontaktiranje. To je potencijalno vrlo štetno za održavanje čvrstog odnosa s kupcem, jer svaki klijent očekuje da mu se pristupa individualno i vodi računa o svim njegovim potrebama, kao i da se pamti interakcija koja je obavljena.

Upravljanje prodajom može donesti mnogo konkurentskih prednosti poduzeća, koje između ostalih uključuju: [12]

- Porast produktivnosti, kao rezultat povećanja učinkovitosti i iskoristivosti radnog vremena, te eliminiranjem redundantnih aktivnosti
- Pružanje pravodobnih informacija u realnom vremenu, što omogućuje svim odjelima poduzeća brzu reakciju i povećava agilnost poduzeća
- Informacije se mogu unositi u sustav puno češće (primjerice, agenti na terenu mogu odmah nakon obavljenog sastanka unijeti sve potrebne informacije o klijentu)

- Praćenje trendova među kupcima i prilagodba proizvoda usluga i proizvoda koji se nude klijentima, prema uočenim trendovima i zahtjevima kupcima, što osigurava lojalnost kupca

3.1.3. Upravljanje klijentima

Korištenjem funkcionalnosti upravljanja klijentima organizacije mogu osnažiti svoju korisničku podršku u brzom odgovoru na probleme i upite klijenata. Problemi i upiti se mogu precizno i pratiti od vremena kada su zaprimljeni do trenutka kada se riješe. Sastavni dio ove funkcionalnosti često budu i procesi planiranja, prosljeđivanja i ostali relevantni procesi za korisničku podršku.

3.1.4. Analiza i izvješća

Poslovna inteligencija je često ključna komponenta većine CRM sustava koja omogućava organizacijama maksimiziranje vrijednosti ključnih podataka za bolje odluke. Izvješćaji, praćenje performansi i analiza pružaju korisnicima uvid u aktivnosti vezane uz klijente kroz sve odjele organizacije. Statističkim prikazom i analizom se pruža uvid u potrebe, želje i ponašanja klijenata, te na taj način dolazi do prepoznavanja novih prilika, neotkrivenih problema i prostora za napredak.

3.2. VRSTE CRM SUSTAVA

3.2.1. Strateški CRM

Uloga strateškog CRM-a je fokusiranje na povećanje baze znanja o klijentima i korištenje tog znanja na jačanje odnosa s klijentima i ispunjavanje njihovih specifičnih potreba. To se vrši putem slijedećih koraka: [13]

1. Strateški CRM se implementira u sve odjele poduzeća kao što su nabava, marketing, računovodstvo i prodaja. Vrlo je važno imati i odjel tehničke podrške kako bi se dobile povratne informacije od klijenata, koje će omogućiti ostalim odjelima donošenje odluka u budućim interakcijama s klijentom.
2. Nakon osiguravanja organizacijske struktura i pojedinačnih zadataka, slijedeći korak je razvijanje strategije i izgradnja kvalitetnog projektnog tima. Zaposlenici koji se nalaze u timovima moraju biti stručnjaci s velikim iskustvom koji će biti u stanju donositi važne odluke u ophođenju s klijentima.

3. Strategija se mora fokusirati na stvarnim potrebama poduzeća. To uključuje razne upitnike i ankete s odjelima prodaje, financijskim menadžerima i marketingom, kako bi se ispravile sve informacije i očekivanja kupaca u poboljšanju ispunjavanja njihovih potreba.

Strateški CRM je orijentiran na razvoj poslovne kulture oko klijenta kao centralne točke. Ova strategija je posvećena pridodavanju pozornosti razvoju i isporuku veće vrijednosti kupcu, što kompanije čini konkurentnijima na tržištu.

Razlikuju se tri veće poslovne orijentacije u strateškom smislu CRM-a: orijentiranost proizvodu, orijentiranost proizvodnji, te orijentiranost prodaji.

Strategija koja uključuje orijentiranost proizvodu podrazumijeva da kupci odabiru proizvod koji je najbolji za njihovu potrebu u smislu kvalitete, performansi, dizajna itd. Ovo su često vrlo inovativne i poduzetnički orijentirane kompanije. Mnoge tvrtke u početnom razvoju imaju strategiju orijentacije prema proizvodu. Podrazumijeva ograničeno istraživanje tržišta kao i potreba kupaca, te je uprava ta koja donosi pretpostavke što kupci hoće. Ovakva orijentiranost često vodi scenariju da proizvod postane jako specifičan s mnogo dodatne opreme, što se na kraju uzrokuje preveliku segmentaciju tržišta.

Strategija orijentiranosti proizvodnji vjeruje kako kupci kupuju jeftinije proizvode. Ciljevi tvrtke u ovom slučaju su smanjenje operativnih rashoda boljim terminiranjem proizvodnje te isporučivanje kupcu jeftinijeg proizvoda. Ovakva poslovna strategija se ne može primijeniti u sve industrije, gdje je sigurnost proizvoda na prvom mjestu s obzirom na upotrebnu vrijednost.

Orijentiranost kupcu uključuje pridodavanje energije prikupljanju svih relevantnih informacija o kupcu i konkurenciji, kako bi povećali vrijednost za krajnjeg korisnika. Tvrtka koja je orijentirana prema kupcu je učeća organizacija koja se neprestano prilagođava potrebama kupaca. Mnogi menadžeri smatraju kako bi upravo ova strategija trebala biti primarna svim tvrtkama, međutim to uvelike ovisi o stupnju razvoja ekonomije, kao i stupnju razvoja tvrtke.

3.2.2. Operativni CRM

Operativni CRM unaprjeđuje i automatizira poslovanje „back office-a“ u smjeru automatizacije poslovnih procesa i komunikacije s kupcima.

Automatiziranje prodaje je jedan od glavnih fokusa operativnog CRM-a. Prodajni proces može se dekomponirati u više faza kao što su obrada narudžbi, upita, nesukladnosti, zahtjevi za

certifikatima, zatvaranje prodajnog procesa, praćenje toka narudžbi, definiranje isporuke usluge/proizvoda, postprodajna usluga itd. Prodajna metodologija omogućuje timovima da kroz usvojeni standardizirani prodajni proces, te zajednički jezik ukloni sve potencijalne poteškoće u prodajnom procesu.

Sustav usluge i podrške zadužen je za automatizacijom zahtjeva za određenom uslugom traženog od strane kupca, za lakšim procesuiranjem reklamacija kupca, te sve faze koje se odnose na reklamaciju (zaprimanje, obrada, eventualni povrat robe, odobravanjem kupca, odgovorom na korektivne radnje koji su postignuti na temelju njihove reklamacije itd.). U sve je manjoj upotrebi klasičan model help-deska i call centra, a sve se više aktivnosti integrira u CICI sustav interakcije s korisnikom. Takav sustav definira način komunikacije s klijentima na više načina, a glavna odgovornost je onemogućavanjem propusnosti ključnih informacija od strane kupca koji nisu vezani uz direktnu prodaju.

Automatizacija marketinga odnosi se na tehnološke zahtjeva s kojima je potrebno automatizirati marketinške procese. Ova automatizacija se odnosi na tri ciljne poslovna procesa:

- Analitička podrška - Odnosi se na formiranje ciljnih grupa, definiranje izvještaja i analiza, uspostava prognoze trendova, analize profitabilnosti i segmentacija tržišta.
- Upravljanje proizvodima - Podrazumijeva upravljanje životnog ciklusa proizvoda, planiranje uvođenja novih proizvoda, nadogradnjom postojećih, smanjenje troškova na postojećim proizvodnim linijama itd.
- Upravljanje kampanjama - Predstavlja višekanalni koncept sa više nivoa kao što su: organizacija poslovnih sastanaka, pregled tekućih aktivnosti, automatizirani odgovori putem e-maila i sl.

3.2.3. Analitički CRM

Analitički CRM se sastoji od: [14]

- Otkrivanja ponavljajućih uzoraka
- Analize proizvoda, usluga i klijenata
- Podjele i segmentiranja klijenata
- Procjene vrijednosti kupaca

Cilj analitičkog CRM-a je pretvoriti suhoparne prikupljene podatke o klijentima u korisne informacije i znanje. [15] Analitički CRM odgovoran je za prikupljanje, skladištenje, procesuiranje, objašnjavanje, distribuiranje i izvještavanje o kupcima, stavljajući naglasak na

podizanje vrijednosti klijenta. Podaci za CRM mogu dolaziti iz različitih izvora: prodajnih podataka (obrada narudžbenica, analiza isporuka, povijest radnih naloga, popis artikala), finansijskih podataka (fakture, odobrenja, cassa sconto, rabati) i marketinške analize (analiza tržišta, analiza prodaje po regijama, industrijama, kupcima, menadžerima itd.). Unutar ovih internih podataka mogu se nadodati i vanjski podaci. Podaci se mogu obrađivati kroz poznate metode rudarenja podataka ili OLAP analiza.

Rudarenje podataka je proces analize velikih skupova raznovrsnih podataka kako bi se pronašle značajne informacije. Veliki skupovi se označavaju i pretražuju kako bi se pronašli određeni uzorci i odnosi između podataka. Među neke od metoda rudarenja podataka spadaju stabla odlučivanja, neuronske mreže, induktivne metode, statističke analize, asocijativna pravila i sl.

Analitički modeli su:

- Segmentacija klijenata – ovaj model klijente svrstava u određene grupe ili segmente uzimajući u obzir informacije o klijentima i o njihovu ponašanju
- Analiza profitabilnosti – model analize profitabilnosti za zadaću ima pokazati koji klijenti donose najviše dobiti poduzeću
- Analize budućeg ponašanja – ovim modelom poduzeća mogu predvidjeti kako će se njihovi klijenti ponašati u budućnosti

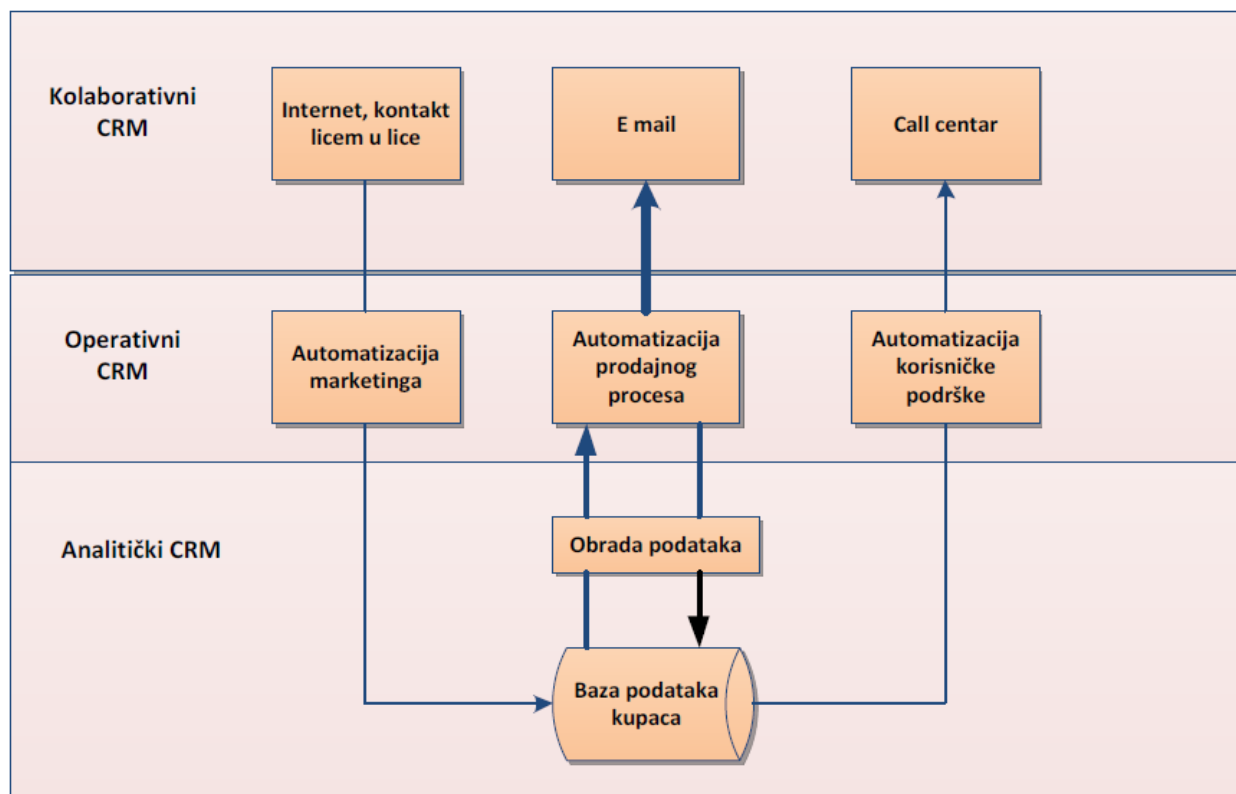
Analitički CRM je ključan u implementaciji CRM-a, jer on daje odgovore na pitanja kojim kupcima treba pristupiti na koji način, diferencira kupce, dodjeljuje prioritete najvažnijim kupcima, te savjetuje koje poslovne prilike iskoristiti, a koje izbjeći.

3.2.4. Kolaborativni CRM

Kolaborativni CRM omogućuje poduzećima interakciju s klijentima, partnerima i dobavljačima putem raznih aplikacija, web servisa, elektroničke pošte i slično. To je softversko rješenje kojem ima pristup i sam klijent te tamo može sam ispunjavati svoja mišljenja, svoje potrebe i ostale informacije koje želi. Pristup ostalim informacijama mu je ograničen.

Ovakva vrsta CRM-a izuzetno olakšava poduzeću komunikaciju s klijentom, te ubrzava prikupljanje svih potrebnih informacija o klijentu. On pruža osnovu za stvaranje osnovnog kontakta s velikom bazom klijenata, koji se potom analiziraju pomoću analitičkog CRM-a, te se kasnije donosi odluka o daljnjem pristupu svakom pojedinom klijentu.

Na sljedećoj slici je prikazan odnos pojedinih vrsta CRM-a, kako bi se dočarali njihovi međusobni odnosi i zornije prikazale njihove funkcije u poslovnim procesima.



Slika 4. Prikaz vrsta CRM-a i njihovog odnosa

3.3. PREDNOSTI I NEDOSTACI CRM-A

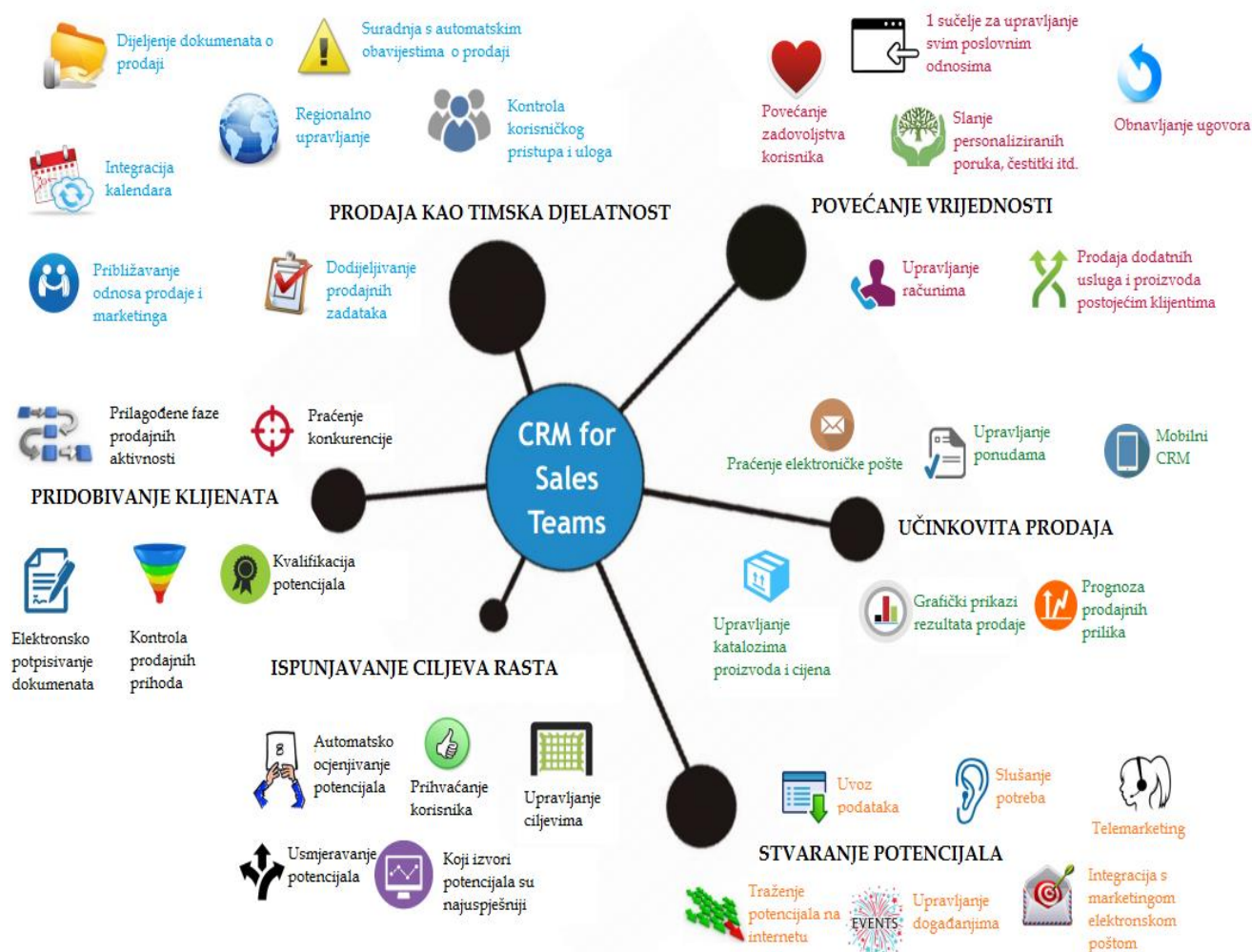
3.3.1. Prednosti CRM-a

Neki od razloga zbog kojih bi implementacija CRM-a stvorila konkurentsku prednost poduzeću su: [16]

- Obrada informacija u realnom vremenu omogućuje donošenje boljih i preciznijih menadžerskih odluka
- Bolja organizacija radnog vremena zaposlenika, jer ih CRM sustav upućuje na aktivnosti prema pojedinim kupcima sortiranim prema prioritetima
- Poboljšanje i bolje usmjerenje marketinških aktivnosti zbog unaprjeđenja segmentacija i targetiranja klijenata
- Točnija analitička izvješća, koja služe kao baza za previđanje prodaje što unaprjeđuje „cash flow“ poduzeća
- Smanjeno vrijeme reakcije na upit klijenata, kao i brže vrijeme ispravaka i iskorištavanja poslovne prilike

- Kontinuirano praćenje rezultata prodaje, te zadovoljstva klijenata, što omogućuje bolju kontrolu odnosa s klijentima i eventualnih nesukladnosti
- Automatizacija poslovnog procesa zbog bolje raspodjele radnog vremena, te onemogućivanja dupliciranja radnog vremena za jedne te iste procese
- Povećava se timski rad i poboljšavaju odnosi unutar tvrtke, zbog upoznavanja svih zaposlenika s ciljevima tvrtke i praćenjem rezultata ostvarivanja tih ciljeva
- CRM povezuje odjel računovodstva i njihove „back office“ aplikacije za udruživanje u prodajne procese
- Automatska provjera prijašnjih narudžbi pojedinih klijenata, te dostupnost svih ostalih informacija (isporuke, reklamacije, servisi, pritužbe, prodajne aktivnosti, održani sastanci, mogući potencijali...)
- Objedinjenost svih poslovnih procesa u jednom informacijskom sustavu, što uključuje sve kupce i njihove prodajne aktivnosti, ali i organizaciju seminara i sajмова, odnose s dobavljačima, buduće, prošle i sadašnje projekte i dr.
- Povećana efikasnost prodajnih aktivnosti zbog bolje procjene uspješnosti projekta, te fokusiranje na projekte s većom vjerojatnosti uspjeha
- Zaštićenost privatnih podataka o klijentima je osigurana dodjeljivanjem prava na pristup informacijama zaposlenicima, sukladno s njihovim službenim ovlaštenjima
- Edukacija postojećih, kao i novih zaposlenika je skraćena standardiziranjem poslovnih procesa i jasnim uputama za obavljanje po pojedinim razinama u odjelu prodaje
- Podaci se mogu držati u „oblaku“ – mnogi korisnici CRM se okreću ovom izboru zbog sigurnijeg, jednostavnijeg i jeftinijeg načina pohranjivanja podataka.

Budući da je glavni cilj CRM sustava povećanje prodajnih aktivnosti zadržavanjem postojećih klijenata i pridobivanjem novih, slijedeća slika ilustrativno prikazuje koje sve koristi prodajni timovi poduzeća mogu imati od uspješne implementacije CRM sustava.



Slika 5. Prednosti CRM sustava u prodajnim aktivnostima [17]

Iz prikaza se jasno vidi koliko aspekata prodajnih djelatnosti se može poboljšati implementacijom CRM sustava. Međutim, kako bi CRM sustav donio sve te koristi poduzeću, potrebna je vrlo oprezna i temeljita implementacija, kao i predanost svih zaposlenika uključenih u procese prodaje, obrade narudžbi, naplate i dr.

3.3.2. Nedostaci CRM-a

Budući su dosada spominjane samo dobre strane CRM sustava, trebalo bi spomenuti i neke od nedostataka, koje svako poduzeće mora uzeti u obzir i procijeniti njihov rizik pri odluci o uvođenju sustava:

1. Prvi i najjednostavnije uočljiv problem je taj što samo uvođenje sustava, izrada i održavanje baze podataka zahtijeva velike financijske investicije, kako u sama računala, tako i u softverska rješenja, analitičke programe. Osim toga, za izradu i održavanje sustava, potreban je i trošak vremena radnika.

2. Potrebno je objasniti svima u poduzeću važnost sustava, orijentacije prema kupcu, te korištenja svih raspoloživih informacija o kupcima. Ponekad je teško zaposlenicima, već naučenima na stare metode ophođenja s kupcima, objasniti na koji način trebaju promijeniti svoj odnos prema kupcima, te kako da koriste sustav za određivanje prioritetnih i manje prioritetnih kupaca.
3. Također, potrebno je uspostaviti vrlo bliske odnose sa svim klijentima, kako bi se uopće moglo prikupiti sve potrebne informacije za uspješnu implementaciju sustava. Za to je potrebno mnogo vremena, sastanaka, telefonskih poziva, ali i dobra volja samih klijenata. Potrebno je znati objasniti kupcu, kako će takav pristup koristiti njemu i omogućiti poduzeću da mu pruži bolju uslugu i bolju podršku za njegove potrebe. Primjer ovoga problema možemo pokazati na vrlo poznatom poduzeću American Express, koje, kao financijsko poduzeće, vrlo veliku pažnju pruža aspektu privatnosti svojih klijenata, te ni u kojem slučaju ne smije trećim stranama davati informacije o određenim transakcijama kupaca. Međutim, veliko nezadovoljstvo je nastalo kada su objavili vijest o suradnji s tvrtkom KnowledgeBase Marketing, Inc., jer je postajala zabrinutost da bi podaci o 175 milijuna građana mogli biti dostupni svakom trgovcu koji prihvaća American Express kartice. Iz tog razloga, American Express je otkazao tu suradnju. [18] Također, Europska unija je donijela zakon kojim se zabranjuje razvoj marketinga na bazama podataka u 15 zemalja njenih članica. [19]
4. Pretpostavke CRM sustava ne moraju uvijek biti točne. CRM sustav favorizira lojalne kupce, ali to ne znači da se usluživanje takvih kupaca uvijek više isplati. Veliki broj takvih klijenata vrlo dobro zna koliku korist oni donose svojem dobavljaču, te vrlo često koriste takav preferirani odnos kako bi od dobavljača izvukli veće popuste, dodatne usluge i slično. Često traže posebne uvjete, te vrlo lako mogu inzistirati na svom prioritetnom statusu, ukoliko nisu zadovoljni nekom od usluga. Stoga, potrebno je biti vrlo oprezan pri dodjeljivanju prioritetnih statusa kupcima, jer bi to mogao biti dvosjekli mač, u kojem bi se oni manje lojalni kupci mogli osjetiti manje važnima i prekinuti suradnju, a veći kupci donositi smanjene prihode zbog traženja dodatnih usluga i popusta kako bi ostali naši kupci.

Međutim, kada se svi ovi problemi uzmu u obzir prije uvođenja samog sustava, kao i pri njegovom samom korištenju, te se sa svim podacima radi vrlo oprezno i koristi ih se na pravi način, korist, koju sustav donosi, mora biti veća od troškova.

Istraživanje provedeno 2006. godine u Europskoj uniji, potvrdilo je da poduzeća koja nemaju razvijen CRM:

- u prosjeku izgube 50% svojih klijenata svakih pet godina
- oko 65% od svih izgubljenih klijenata odlaze zbog loše usluge i komunikacije
- troškovi pridobivanja novog klijenta su pet puta viši nego troškovi zadržavanja starog

Za razliku od njih, firme koje imaju razvijen CRM koncept:

- rastu skoro 60% brže od konkurencije koja nema razvijen CRM
- proširuju tržište za 6% godišnje
- naplaćuju 10% više za svoje proizvode
- ostvaruju povratak na investiciju (ROI) od 12%,
- povećanje odanosti klijenata za 5% im rezultira u povećanju profitabilnosti od 25% - 85%

Nguyen i Mutum [20] su opisali paradoks CRM-a, nazivajući ga „mračnom stranom CRM sustava“. Naime, budući da CRM sustav favorizira određene kupce prema dodijeljenim prioritetima, to može uzrokovati negodovanje kod ostalih klijenata, te se oni mogu odlučiti na prekid suradnje, širenje negativnih glasina i tako zapravo uzrokovati štetu poduzeću. Iz tog razloga potrebno je vrlo oprezno analizirati svakog klijenta i paziti pri dodjeljivanju prioritetnih statusa, te se ne usredotočivati samo na najvažnije kupce, nego graditi odnose i s onim manje lojalnim kupcima, jer oni predstavljaju potencijal da postanu u budućnosti lojalni kupci, ukoliko ih se tretira na zadovoljavajući način.

3.4. FAZE IMPLEMENTACIJE CRM SUSTAVA

CRM sustavi zahtijevaju analizu, dizajn i implementaciju poslovnih procesa, međusobnih veza i odnosa između poslovnih procesa koje se prepoznaju kao osnove za kontinuirano poboljšanje kvalitete poslovnih procesa i odnosa s korisnikom. Kako bi se odabrala odgovarajuća primjena CRM sustava, poduzeće mora uzeti u obzir slijedeće elemente: [21]

- Kvalitetan podatkovni model
- Fleksibilna aplikacijska razina
- Automatizacija procesa
- Intuitivno korisničko sučelje

Poslovni ciljevi i strategija poduzeća moraju biti jasno artikulirani. Pri izražavanju jasno izraženih ciljeva potrebno je razmotriti dugoročne potrebe upravljanja korisnicima i odnosa s korisnicima i započeti s analizom i dizajnom sustava.

CRM rješava problem kako korporativnom strategijom ostvariti tržišnu poziciju poboljšanjem odnosa s korisnikom i time kvalitetu usluge ne prikazuje samo u tehničkom smislu nego i u smislu kvalitetnog upravljanja korisničkim zahtjevima i upravljanje uslugama korisnika, tako da postizemo efikasniju kontrolu:

- upravljanja korisničkim uslugama
- upravljanja korisničkim zahtjevima
- upravljanja korisničkom podrškom – kontaktni centar
- upravljanja isporukom i održavanja korisničkih usluga
- upravljanja prodajom i marketingom
- upravljanja korporativnim ciljevima
- upravljanja učincima, ključni pokazatelj poslovanja (key performance indicator, KPI)
- upravljanja prihodima

Fazu analize i dizajna predstavlja dokument koji se izrađuje na temelju dokumentacije koja prati pojedine podfaze analize i dizajna u poslovnom, operativnom i mrežnom dijelu. Svrha dokumenta je definiranje svih funkcionalnih i tehničkih zahtjeva na pojedine komponente i ukupni sustav, a na temelju definiranih zahtjeva dokument prikazuje dizajn sustava koji će se implementirati. Na temelju dokumenta provest će se faza implementacije, a analiza i dizajn služe kao podloga za fazu testiranja i edukacije.

Izbor CRM tehnologije dolazi nakon analize postojećeg stanja, pri dizajnu CRM rješenja. Dizajn je najčešće kritična točka CRM implementacije jer je to buduće rješenje koje kreće od jasno definiranih ciljeva poduzeća koja proizlaze iz vizije i postavljenih strateških smjernica. Arhitektura, opis rješenja i poslovni procesi uzimaju se u obzir pri analizi postojećeg stanja kao i regulativna, financijska i tehnološka ograničenja postojeće poslovne kulture, sadašnjih navika i ustaljenih poslovnih procesa te dostupnog znanja o korisnicima. Proces dizajna po tome može biti i dvosmjern, jer je iznimno važno uvažiti postojeće navike djelatnika i korisnika te motivacije pojedinih odjela i pojedinaca unutar poduzeća, kako bi se osigurala uspješna implementacija CRM-a.

Dizajn koji je uzeo u obzir sve navedene čimbenike te se pobrinuo da implementacija CRM-a bude u fazama s malim i brzim pomacima ima velike izgleda za uspjeh. Nakon toga,

moгуća je potraga za najboljim pristupom odabira rješenja, udjelu tehnologije u tom rješenju, izboru dobavljača i finalna implementacija.

Projekt uvođenja CRM sustava odvija se u fazama, te se implementiraju pojedini moduli koji imaju svoje specifičnosti i funkcionalnosti. CRM funkcionalnosti dijele se na prodajne, marketinške, operativne i analitičke dijelove, koje je potrebno integrirati s drugim sustavima, pa se prema tome mogu definirati slijedeća područja: [21]

1. Bilježenje komunikacije i kontakata – Vođenje evidencije o svim aktivnostima i zahtjevima korisnika, kao što su upiti, prijave problema i ostali kontakti putem svih kanala.
2. Opis korisnika – Svi važni podaci o korisniku, koji uključuju svu isporučenu robu, sve narudžbe, sve servisne aktivnosti, kao i neuspjele projekte. Potrebno je dohvatiti sve moguće podatke o korisniku iz svih dostupnih baza podataka.
3. Prodajni proces – Evidencija svih prodajnih prilika, održanih sastanaka, zaprimljenih upita, izdanih ponuda, kao i analiza svih potencijala i postojećih korisnika radi kategorizacije i analize uspješnosti i učinkovitosti prodajnih aktivnosti.
4. Procesi isporuke, održavanja i tehničke podrške – Definiranje tijeka procesa i svih povezanih aktivnosti u integraciji s ostalim odjelima poduzeća. Moguće je omogućiti klijentima pristup pojedinim modulima sustava, kako bi se olakšali upiti za servis te vodila evidencija o održavanju.
5. Korisnička podrška – Pregled povijesti rada s korisnikom, svih promjena na korisnicima, te omogućavanje stvaranja specifičnih natuknica za komunikaciju s pojedinim korisnikom.
6. Zadavanje i praćenje zadataka – Definiranje aktivnosti za rješavanje pojedinačnih problema, te određivanje prioriteta u ovisnosti o tipu zadatka, klijentu, trošku i sl.
7. Baza znanja – Osnovna baza sistematiziranih informacija, koja pruža sve informacije o uslugama i proizvodima, upute za rješavanje problema, odgovore na učestala pitanja itd.
8. Izvještaji i statistike – U sustav se mogu implementirati predefinirani obrasci za izvještaje, koji omogućavaju kreiranje raznih izvještaja ovisno o potrebama. Moguće je kreirati izvještaje o klijentima, učinkovitosti prodaje, brzini reakcije za servisne aktivnosti i ostalo.

9. Integracija – CRM sustav mora imati mogućnosti integracije s drugim sustavima korištenim u poduzeću, kao što su klijenti elektroničke pošte, ERP sustav, izvoženje podataka u radne tablice i sl.
10. Upravljanje promjenama – Potrebno je uspostaviti i definirati procedure i procese za upravljanje promjenama, što obuhvaća operativnu administraciju u slučaju preinaka na sustavu ili promjena potreba poduzeća, kvarova na sustavu i sl.

Pojednostavljeno, koraci za implementaciju CRM sustava su: [22]

1. Strategija
2. Analiza sustava
3. Dizajn sustava
4. Implementacija sustava
5. Testiranje sustava

Razni autori definiraju različito korake za implementaciju CRM sustava, pa tako Rababah, Modh i Ibrahim [23] definiraju slijedeće korake:

1. Razvoj strategije orijentirane prema kupcu
2. Postavljanje ciljeva
3. Analiza poslovnih procesa
4. Uspostavljanje programa mjerenja učinkovitosti
5. Implementacija CRM-a

Uspješnost implementacije CRM-a ovisi o brojnim faktorima. Međutim, najvažniji čimbenik koji pridonosi neuspješnom pokušaju implementacije je strateško određenje poduzeća. Budući da većina poduzeća pristupa CRM-u isključivo kao informatičkom alatu, tj. tehnologiji koja im služi samo za upisivanje podataka, vrlo se često događa da tako implementirani sustav ne donosi rezultate.

CRM sustav je strategija poduzeća, koju svaki zaposlenik mora prihvatiti. Ona nastoji promijeniti pristup poduzeća, te staviti glavni fokus na zadovoljstvo klijenata, koji će generirati profit poduzeću. Samo informatičko rješenje nije nužno za uvođenje CRM sustava i nije jedini njegov dio. Uspješan CRM sustav se može uvesti i bez informatičkih rješenja, pogotovo u slučajevima malih poduzeća gdje se radi s malim brojem klijenata i proizvoda, te se većinu klijenata poznaje na osobnoj bazi i lako je analizirati njihove potrebe i buduće trendove.

Prema autoru P. Verhoef [24], uspješnost implementacije projekta varira između 30% i 70%, dok se ostali autori uglavnom slažu s navedenim brojkama definirajući tako visok stupanj poslovnog rizika pri implementaciji navedenog sustava. Prema istraživanju koje je proveo R. Forsyth [25] prikazani su najčešći uzorci loše implementacije sustava, a to su:

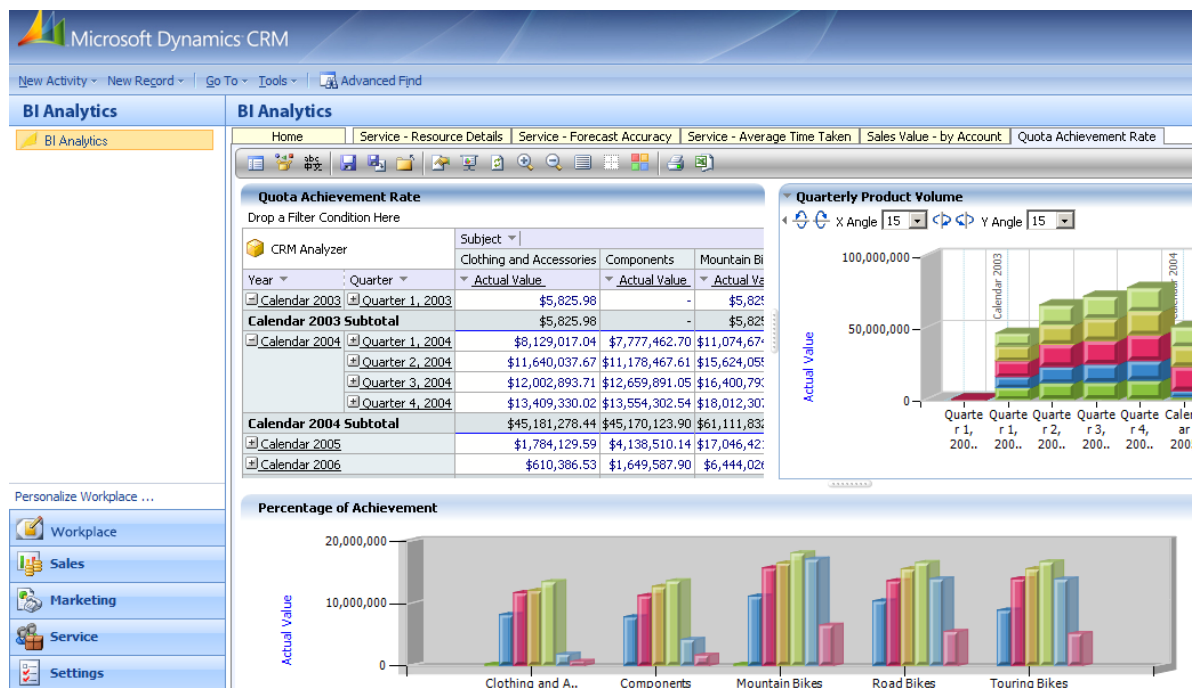
- Organizacijske promjene (29%)
- Politika tvrtke (22%)
- Loše razumijevanje CRM-a (20%)
- Nekompetentnost implementatora (9%)

Nedostatak podrške managementa, podcjenjivanje analize podataka, proces rada koji nema fleksibilnost te oslanjanje na IT odjel, također su jedni od razloga loše implementacije. Jednostavno ne postoji jedinstveni recept za implementaciju CRM-a, jer je svaki sustav jedinka za sebe i svakom se mora pristupiti na jedinstveni način.

4. PRIMJER CRM RJEŠENJA NA TRŽIŠTU

Kao najpoznatiji i najrašireniji primjer CRM sustava ističe se Microsoftov sustav – Microsoft Dynamics CRM. [26]

Microsoft Dynamics CRM je CRM programski paket koji se primarno fokusira na prodaju, marketing i korisničku podršku. Dynamics CRM je klijent-server aplikacija koja je primarno web aplikacija s podrškom prema opsežnim web servis sučeljima.



Slika 6. Grafičko sučelje Microsoft Dynamics CRM aplikacije

Tri glavne komponente Dynamics CRM-a su upravljanje prodajom, upravljanje klijentima i upravljanje marketingom:

Upravljanje prodajom omogućuje planiranje cijena, popusta i postavljanje timova koji mogu voditi zajedničke projekte. Jednostavno se povezuju informacije kontakata i upravljaju informacije o potencijalnim klijentima. Pruža se mogućnost koordinacije i praćenja marketinga proizvoda. Također se mogu pratiti sve aktivnosti i interakcije sa svakim kontaktom i korisničkim računom. Jednostavnija upotreba se postiže mogućom kolaboracijom s Microsoft Office alatima. Integrirano je praćenje i predviđanje prodaje, te kategoriziranje elemenata prodaje. Sastavni dio upravljanja prodajom je i vođenje tijeka procesa, analiza i kreiranje izvješća, pa je moguće pridruživati zadatke, aktivnosti i pravila procesa prodaje i prikaz rezultata kroz grafove i statistiku.

Upravljanje klijentima omogućava vođenje korisničkih računa, kreiranje poveznica među njima, te kreiranje timova s definiranim ulogama i ograničenim pristupima određenim podacima i

korisničkim računima. Upravljanje klijentima pruža i mogućnost praćenja i mjerenja performansi organizacija, poslovnih jedinica, timova i individua. Kroz korisničku podršku moguće je nadzirati slučajeve vezane uz zahtjeve i probleme klijenata, uz fleksibilnost vođenja slučajeva kroz različite kanale komunikacije. Dio funkcionalnosti čine i procesi planiranja kroz postavljanje i vođenje rasporeda dogovora, poslova i aktivnosti.

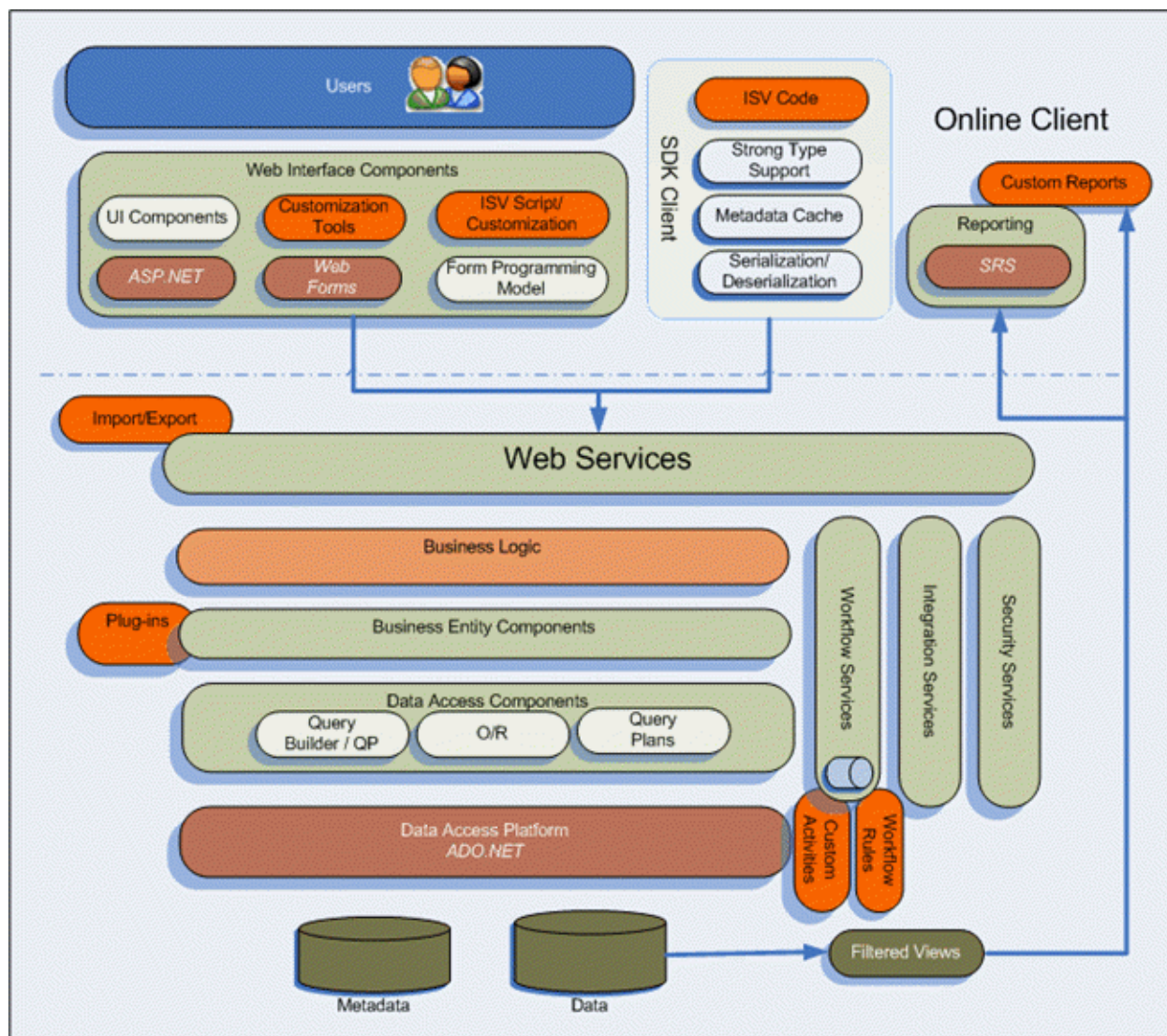
Upravljanje marketingom omogućuje smanjenje troškova i eliminaciju duplikata. Moguća je segmentacija korisnika, kreiranje prioriternih listi klijenata, te planiranje i vođenje aktivnosti, zadataka, budžeta i detalja o marketinškim aktivnostima. Dio upravljanja marketingom je i kreiranje kataloga proizvoda, cjenovnih lista i popusta, te praćenje i vođenje svih događaja i detalja klijenata i kreiranje kampanja vezanih uz proizvode i usluge. Automatizirano je i praćenje reakcija na kampanje i analiza prikupljenih podataka. Upravljanje marketingom također sadrži i automatizaciju tijeka procesa za povećanje produktivnosti, te analize uspješnosti provedenog marketinga kroz statistike i grafove.

Osnovna platforma komponenti Microsoft Dynamics CRM-a sastoji se od:

- Baze podataka Microsoft SQL Server
- Web servisa
- Sistemskih servisa (za meta podatke, radni tok i integraciju)
- Procesora upita koji podržava entitetske modele
- Sigurnosnih ad hoc upita koji koriste XML stanja za zaštitu fizičke baze podataka
- Pristupa za proširivanje poslovne logike
- Servisa za izvještaje
- Komponenti web sučelja (ASP.NET i Windows Forms)

Serverska platforma je odgovorna za kreiranje domenskih objekata, među koje spadaju entiteti poput kontakata, korisničkih računa, potencijalnih klijenata,... Cilj platforme je implementacija specifičnih pravila za servise kombinirajući inherentne domenske objekte.

Arhitektura Microsoft Dynamics CRM-a je prikazana grafički na slici 7.



Slika 7. Arhitektura Microsoft Dynamics CRM-a [6]

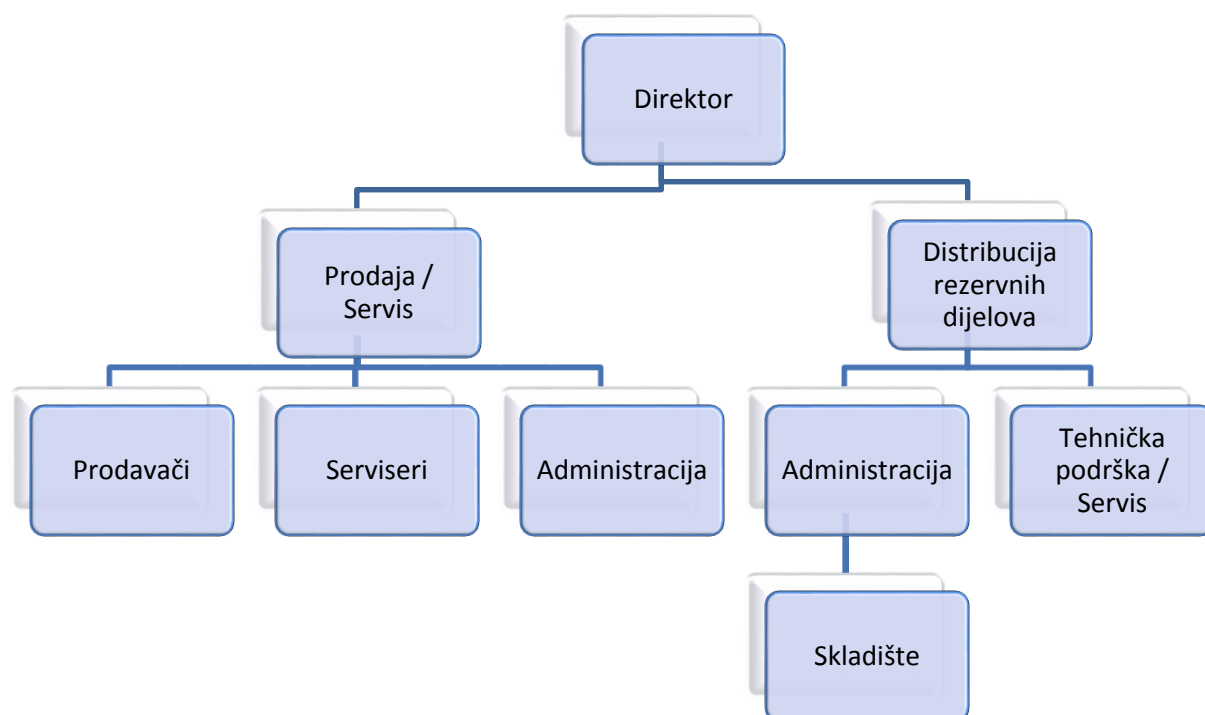
5. UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KLIJENTIMA U PODUZEĆU AMTEST

5.1. O PODUZEĆU

Amtest je poduzeće, čija je glavna djelatnost distribucija strojeva, opreme i potrošnog materijala za proizvodnju elektronike na području zemalja bivše Jugoslavije. Prikaz organizacije temeljit će se na prodajnom prikazu poduzeća i njezinom trenutačnom upravljanju klijentima.

Poduzeće Amtest utemeljeno je 1973. godine s ciljem prodaje testne i mjerne opreme na području centralne i istočne Europe. Sjedište poduzeća je u Zagrebu, dok je prodajno područje poduzeća usmjereno na zemlje bivše Jugoslavije. U početku se poduzeće bavilo distribucijom i servisom renomiranih europskih i svjetskih proizvođača na području proizvodnje proizvodne opreme za elektroniku. Važna strateška odluka za poduzeće donesena je 2000. godine kad se poduzeće fokusiralo na prodaju i pružanje usluga u SMT industriji (Surface Mount Technology) koje nudi i danas. Od 2013. godine, Amtest se odlučio na širenje prodajne ponude, te postao distributer i za strojeve i materijale za čišćenje kako elektroničkih, tako i industrijskih dijelova.

Poduzeće danas zapošljava 14 osoba, ravnomjerno zaposlenih u odjelima prodaje, servisa i administracije. Sjedište je u Zagrebu, gdje se nalazi i manje skladište za potrebe hrvatskih kupaca. U Sloveniji poduzeće ima podružnicu i centralno skladište za slovenske i europske kupce. 2011. godine otvorena je podružnica i skladište u Srbiji. Poduzeće je trenutačno najveći dobavljač opreme i potrošnog materijala za proizvodnju elektronike na području bivše Jugoslavije. S više od 35 godina poslovanja, Amtest je među najstarijim poduzećima u ovoj industriji. Prema broju zaposlenika i prihodima, Amtest spada u kategoriju malih poduzeća. Organizacijska struktura je vrlo jednostavna, te je prikazana na slijedećoj slici:



Slika 8. Organizacijska struktura Amtesta

Amtest u svojoj ponudi nudi strojeve i opremu za proizvodnju opreme od preko 20 renomiranih svjetskih proizvođača, od SAD-a, preko Europe, pa do Južne Koreje. Od značajnijih proizvođača strojeva za SMT proizvodnju mogu se istaknuti Samsung, Heller, Seho, Asscon, Autotronik, TWS, SPEA, Parmi. Također, osim strojeva, Amtest nudi i potrošni materijal (lemne paste, ljepljiva, lemne stanice itd.) proizvođača Balver Zinn, Indium, Kester, JBC. Od strojeva za čišćenje Amtest nudi strojeve proizvođača Riebesam, Mafac i Systronic, te ultrazvučne strojeve za čišćenje Elma. Također, Amtest u ponudi ima i materijale za čišćenje proizvođača Kyzen.

Osim prodaje gotovih proizvoda, Amtest nudi podršku za cijeli SMT proizvodni proces, što uključuje sastavljanje proizvodnih linija, optimizaciju, planiranje, instalaciju, školovanje, servis te tehničku podršku. Dodatno, Amtest je ovlašten i ekskluzivni distributer rezervnih dijelova za područje cijele Europe za proizvođače Samsung Techwin i Heller Industries.



Slika 9. Lokacije Amtestovih ureda i skladišta

Na slici je prikazan geografski smještaj Amtestovih ureda i skladišta. Osim ureda u Zagrebu, otvoreni su i u uredi u Sloveniji i Srbiji, te centralno skladište u Celju, Slovenija, odakle isporučuje sve tražene dijelove za regiju i ostatak Europe.

Prodajna organizacija u svakom poduzeću trebala bi ispunjavati ulogu zbog koje ona i postoji, pa će i zbog toga fokus u ovom poglavlju biti na prodajno-organizacijskoj strukturi poduzeća. Uloga takve prodajne organizacije je ostvarenje ciljeva poduzeća koji podrazumijevaju povećanje prodaje, povećanje tržišnog udjela i lojalnost kupaca. Dizajniranje prodajne organizacije ima važnu ulogu u ostvarenju uspješnosti poduzeća.

5.2. PODJELA KLIJENATA PODUZEĆA

Prije prepoznavanja ključnih kupaca Amtesta, potrebno je znati definirati odgovor na pitanje tko su uopće kupci tvrtke. Svaki prodajni proces počinje s identifikacijom kupaca i njihovih potreba, a nastavlja se s nužnim pripremama i dogovaranjem prodajnog susreta u kojem želimo na najbolji mogući način predstaviti vlastite sposobnosti u zadovoljenju kupčeve potrebe. [7] Konačni je cilj svakog prodajnog procesa, bez obzira na to koliko dugo trajao, zaključenje prodaje. Međutim, do samog zaključenja prodaje postoji mnogo međukoraka koje je potrebno odraditi ne bi li se došlo do konačnog cilja. To uključuje mnogo vremena istraživanja, telefonskih kontakata, sastanaka s kupcem, pripremanja ponuda, konzultacija s dobavljačem, revidiranja ponuda. Svi ti koraci predstavljaju troškove koji se moraju isplatiti konačnom prodajom.

Međutim, niti nakon prodaje ne prestaje obveza prema kupcu. Tek tada slijedi proces postprodajnih usluga, kao što su održavanje, servis, tehnička podrška, te ponovni sastanci, kako bi

osigurati da će se taj kupac pri sljedećoj kupnji ponovno obratiti nama. Na taj način stvaraju se stalni klijenti, koji predstavljaju potencijal za konstantne prihode uz manje troškove. Vrlo je važno održavati odnose s kupcem i provjeravati njegovo zadovoljstvo, jer takav kupac može biti osnova za preporuku prilikom ponuda prema drugim klijentima sa sličnim potrebama.

Kupce u industriji proizvodnje elektronike na primjeru poduzeća Amtest možemo podijeliti u četiri grupe:

- OEM tvrtke (eng. Original Equipment Manufacturer) – kupci s dizajniranjem i proizvodnjom vlastite elektronike
- EMS tvrtke (eng. Electronic Manufacturing Services) – kupci koji nemaju vlastiti proizvod, već vrše uslugu proizvodnje za druge tvrtke
- Kupci s proizvodnjom vlastite elektronike/OEM, ali i oni koji vrše uslugu proizvodnje elektronike za druge (EMS) zbog viška kapaciteta
- Kupci iz drugih industrija (npr. proizvodnja elektroničkih komponenti, proizvodnja solarnih panela, proizvodnja varistora, proizvodnja industrijskih dijelova i dr.)

Osim podjele prema grupama kupaca, podjela kupaca poduzeća Amtest vrši se i prema regiji, tj. zemlji poslovanja. Tako postoji podjela kupaca prema sljedećim zemljama poslovanja:

- Europa i Sjeverna Afrika,
- Hrvatska,
- Slovenija,
- Srbija,
- Makedonija,
- Bosna i Hercegovina

Prikaz ključnih klijenata Amtesta dan je u sljedećoj tablici.

Tablica 1. Prikaz ključnih klijenata Amtesta

Ključni klijenti	Grupa poslovanja	Industrija
Slovenija		
SG Automotive	EMS / OEM	Automobilska/bijela tehnika
Metrel	OEM	Industrijska i mjerna elektronika
Iskra MIS	OEM / EMS	Industrijska i mjerna elektronika
Elrad International	EMS	Bijela tehnika
Altel PCB	EMS	Industrijska elektronika
Letrika	OEM	Automobilska
Iskra TEL	OEM / EMS	Telekomunikacije
Iskraemeco	OEM	Mjerna elektronika
Hidria AET	OEM	Automobilska
Kolektor Group	OEM	Automobilska
Hrvatska		
SMD	EMS	Industrijska elektronika
A-elektronik	OEM / EMS	Automobilska
Končar Inem	OEM	Transport, industrijska elektronika
Srbija		
Panasonic	OEM	Industrijska elektronika
Iritel	OEM / EMS	Telekomunikacije
Grah Automotive	EMS	Automobilska
Elrad International	EMS	Bijela tehnika
Makedonija		
Johnson Controls	OEM	Automobilska
Europa i Sj. Afrika		
Samsung Electronics Hungary	OEM	Potrošačka elektronika
Samsung Electronics Slovakia	OEM	Potrošačka elektronika
Dong Yang Electronics	EMS	Potrošačka elektronika

Iz gornje tablice može se zaključiti da su ključni klijenti Amtesta tvrtke iz različitih zemalja poslovanja, od čega se najveći i najznačajniji broj klijenata nalazi u Sloveniji. Trend proizvodnje elektronike vidljiv je i u ovom dijelu Europe. Vrijedi zabilježiti kako u posljednjih godinu dana postoji primjetan rast potražnje i na domaćem, hrvatskom, tržištu.

Tako su najveći broj klijenata tvrtke male i srednje veličine uglavnom fokusirane na proizvodnju profesionalne elektronike u manjim količinama, ali značajnijom cjenovnom razlikom u odnosu na potrošačku elektroniku. Vrlo je važno istaknuti kako svim tim tvrtkama Amtest pruža uslugu tehničke podrške i znanja u vidu edukacije, treninga za upravljanje opremom, školovanja za optimizaciju proizvodnje, ali i organizacije edukacijskih seminara zajedno s proizvođačima opreme kako bi se osigurala maksimalna učinkovitosti strojeva i opreme koje Amtest nudi, ali i maksimiziralo zadovoljstvo kupaca.

Osim toga, klijenti Amtesta su tvrtke koje se bave istim poslovanjem, distribucijom Samsungove i Hellerove opreme na području Europe i Sjeverne Afrike. Također, kao klijenti, mogu se navesti korejske tvornice potrošačke elektronike u Europi, poput Samsunga u Mađarskoj i Slovačkoj ili Dong Yanga (EMS tvrtka poznata po proizvodnji za korejski LG). Ovoj skupini klijenata važna je brzina i dostupnost rezervnih dijelova u kratkom roku kako bi se smanjio trošak može bitnog stajanja proizvodne linije. Dostupnost dijelova samo je jedan od ključnih faktora. Drugi faktor je tehničko znanje o opremi kako bi se u što kraćem roku identificirao pravi dio za zamjenu. Zbog toga je važno da proizvođači kvalitetno informiraju i obrazuju tehničku podršku.

Manje, ali nezanemarivo tržište Amtesta predstavljaju klijenti iz drugih industrija koji sve više imaju utjecaj na poslovanje. U nekim slučajevima klijenti iz drugih industrija imaju neku poveznicu s proizvodnjom elektronike i proizvodni procesi u tim industrijama nisu mnogo različiti od primarnog Amtestova tržišta. U te industrije možemo ubrojiti proizvodnju elektroničkih komponenti (tvrtke poput Selk, Varsi, Keko Varicon, Diotec i dr.), proizvodnja solarnih panela (tvrtke poput Solaris, Solvis, Bisol, Ferokov, Solar Tehnika i dr.), proizvodnja tiskanih pločica (tvrtke poput ITD-tim, Lingva, TV Luznar, Hobotnica i dr.).

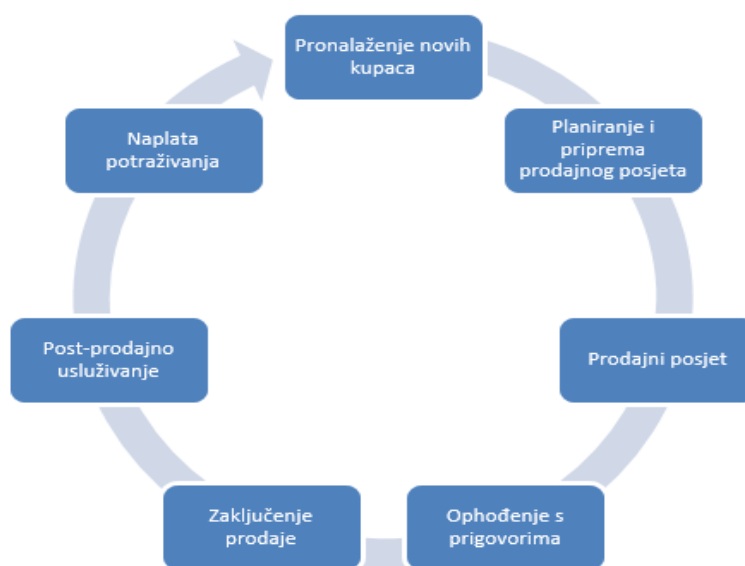
U svakom trenutku te tvrtke prate zadnja svjetska tehnička dostignuća, a nerijetko su i vodeće tvrtke u svojem segmentu. Tako se, na primjer, proizvodi pojedinih klijenata nalaze u ustanovama poput NASA-e i CERN-a. Ulaganje u znanje i individualizirani pristup klijentima i njihovim projektima od ključnog je značaja za uspjeh poslovanja. Dostupnost proizvoda iz bilo kojeg dijela svijeta danas je veća nego ikad. Stoga je lakše nego ikad dobiti informacije, cijene, ponude, ali i proizvode iz drugih krajeva svijeta. Naručivanje opreme od dobavljača iz drugih

zemalja, ili čak kontinenta, nije nikakva novosti i sve je učestaliji trend. Međutim, u takvom okruženju Amtest nastoji stvoriti konkurentsku prednost, pružajući kvalitetnu uslugu uz sam ponuđeni proizvod. Klijentu je važno znati da će njegov stroj biti održavan redovito, te ne želi da, u slučaju kvara, mora čekati i po nekoliko dana, tjedana na popravak, jer svo to vrijeme mu predstavlja trošak, kao i izgubljene poslove. Svaki klijent ima svoje određene potrebe i vrlo često ne može sam procijeniti što mu točno treba samo preko informacija dostupnih na internetu. Zbog toga je Amtest vrlo prilagodljiv u svojoj ponudi, te nastoji udovoljiti zahtjevima svakog klijenta i uputiti ga točno u ono što odgovara njegovim potrebama.

5.3. ANALIZA POSTOJEĆEG SUSTAVA UPRAVLJANJA ODNOSOM S KLIJENTIMA

Uzevši u obzir gornju podjelu i analizu klijenata Amtesta, dolazi se do zaključka da je tržište i broj klijenata Amtesta relativno malen, što je posljedica tržišta na kojem djeluje. Iz tog razloga, dosad se u poduzeće nije uvodio integrirani sustav upravljanja odnosom s klijentima, jer je Amtest s većinom klijenata imao relativno čvrst odnos, te se smatralo kako dobro poznaje njihove potrebe.

Cijeli prodajni proces se temelji na nekoliko aktivnosti, koje su relativno slične za sve kupce poduzeća, a prikazan je na sljedećoj slici.



Slika 10. Prikaz prodajnog procesa Amtesta

Amtest danas ima bolju viziju ključnih klijenata, čemu je pridonio sve veći broj novih klijenata i širenja tržišta. U proces odabira ključnih klijenata krenulo se početkom 2010. godine, uključene su četiri osobe i taj se odabir radi jednom godišnje. Tada se za odabrane klijente izradi

plan, ciljevi koji se žele ostvariti, ali i kontrola tih ciljeva na kraju godine. Kod odabira ključnih klijenata uzimaju se u obzir određeni kriteriji kao što su trenutačno poslovanje, u koje ubrajamo financijske pokazatelje, potencijal za povećanje prodaje i dugoročnu suradnju, referenca koju klijent predstavlja za druge potencijalne klijente. Kod odabira se vodi račun da je maksimalan broj ključnih klijenata 10, zbog bolje fokusiranosti na ostvarenje postavljenih ciljeva za svakog odabranog ključnog klijenta. U svrhu poboljšanja poslovanja u Amtestu se razmišlja o uvođenju CRM sustava koji bi bio najprimjereniji za poduzeće. Implementacija upravljanja odnosima s klijentima kao što je prikazano u poglavlju kompleksan je i vrlo opsežan zadatak za sve odjele unutar poduzeća. Međutim, prije same implementacije CRM sustava potrebna je detaljna analiza stanja poduzeća, količina i vrijednost podataka koje poduzeće posjeduje o svojim klijentima, ciljevi koji se žele ostvariti ovom implementacijom, ali i svi ograničavajući faktori uspjeha implementacije.

Zbog već spomenutog relativnog malog obujma klijenata, Amtest nema određenog prodavača za ključne klijente, već su prodavači organizirani prema produktima koje prodaju, a njih nadzire direktor, koji se uključuje u određene segmente prodajnih aktivnosti, te prema potrebama intervenira u interakciji s ključnim kupcima.

Trenutno se razlike između ključnih i ostalih klijenata ponajviše očituju u ostvarenim popustima, produženim rokovima plaćanja, većim brojem sastanaka i sličnim beneficijama. Međutim, to su sve odluke koje se temelje na okvirnim procjenama prodavača i direktora, te nemaju jasnu definiciju. Ne postoji sustav koji procjenjuje potencijalne uspjehe pojedinih projekata, kao niti konkretna računica ukupno ostvarene dobiti za svakog klijenta, ukoliko se uzmu u obzir i potrošeno vrijeme, sastanci, izgubljeni poslovi i ostali troškovi.

Cilj uvođenja CRM sustava je povećanje baze klijenata, kao i zadržavanje postojećih. To se postiže održavanjem i povećavanjem razine zadovoljstva klijenata. Individualiziran pristup klijentima i njihovim potrebama je osnova od koje polazi svaki sustav upravljanja odnosom s klijentima.

Potrebno je napraviti dobru pripremu i analizu svojih trenutnih klijenata i tržišta na kojem djeluje, kako bi se moglo uvidjeti na kojim mjestima treba tražiti poboljšanja, te kako najefikasnije sistematizirati klijente i pružiti im uslugu prema njihovim specifičnim potrebama. Spremnost na prihvaćanje takvog pristupa, ključna je za uspješnu implementaciju CRM sustava i povećanja produktivnosti poduzeća.

5.4. PROCES PRODAJE I KOMUNIKACIJE S KLIJENTIMA

Budući je najveći fokus CRM sustava briga o zadovoljstvu klijenata, radi povećanja njihove odanosti i pridobivanja novih klijenata, radi povećanja učinkovitosti prodajnih aktivnosti poduzeća, analiza poslovnih procesa Amtesta fokusirat će se na aktivnosti koje se vežu uz pronalaženje novih kupaca, te odnos s trenutnim kupcima i proces prodaje.

Trenutni procesi prodaje ponajviše se sastoji od samostalne procjene prodavača Amtesta i organiziranja radnog vremena potrošenog na pojedine kupce. Amtest vrlo dobro poznaje svoje kupce zbog specifičnosti tržišta. Djeluje na relativno malom tržištu, te ne dobiva često upite od novih kupaca, već se prodaja temelji najviše na već postojećim kupcima.

Prodavači organiziraju svoje radno vrijeme tako da s postojećim kupcima dogovaraju sastanke koje potom obavljaju tokom tjedna. U prosjeku jedan prodavač obavi 4-6 sastanaka u jednom tjednu. Ostatak radnog vremena uključuje rad u uredu, kontakt s kupcima, dogovaranje sastanaka, kontakti s dobavljačima, sastavljanje ponuda, analize i ostali popratni poslovi.

Kupci koji se kontaktiraju se određuju prema više kriterija, koji uključuju potrebu kupca za kupnjom nove opreme, važnost kupca kao velikog i odanog klijenta, ukupna količina robe koju taj kupac kupuje, potencijal za proširenje suradnje s kupcem ili eventualne pritužbe kupca na isporučenu robu, rokove isporuke i sl.

Međutim, svi ovi kriteriji nisu jasno definirani sustavom upravljanja odnosima s kriterijima, te se ne mjeri učinkovitost prodavačevog utrošenog vremena na radne sastanke. Svaki tjedan prodavači dostavljaju izvješća direktoru o održanim sastancima. Ta izvješća uključuju:

- Broj planiranih sastanaka
- Broj održanih sastanaka
- Duljina trajanja sastanka
- Razlog sastanka
- Uočeni potencijal za novi projekt
- Eventualne pritužbe kupca
- Predloženi slijedeći korak
- Prijedeni kilometri
- Vrijeme utrošeno na put

Sva ta izvješća se šalju elektroničkom poštom, te se takva pohranjuju kako bi kasnije bila dostupna direktoru i zaposlenicima uključenima u projekte. Ukoliko je uočen potencijal za novi projekt, prodavač sastavlja prvu ponudu. Ukoliko se radi o velikom projektu, prvo kontaktira dobavljače i prema dobivenim nabavnim cijenama, formira krajnju ponudu za kupca. Ukoliko je projekt manji i već standardiziran, ponuda se izrađuje na temelju već pripremljenih obrazaca i dostavlja kupcu.

Ako kupac prihvaća ponudu i šalje narudžbu, prodavač prosljeđuje to odjelu podrške prodaji, koja potom organizira narudžbu robe od dobavljača, transport, carinjenje, isporuku robe i sve ostale popratne aktivnosti. Svi troškovi vezani uz nabavu robe se zbrajaju i kasnije uspoređuju s prodajnim cijenama kako bi bila vidljiva čista dobit zarađena na tom projektu.

Međutim, najčešće se događa kako kupac ipak nije zadovoljan prvotnom ponudom, te traži ili revidiranje cijene ili uklanjanje nekih uvrštenih opcija. U ovom koraku prodavač je dužan uspješno izvagati i procijeniti koliko smije spustiti prodajnu cijenu, a da još uvijek taj projekt bude profitabilan. Ta se procjena najčešće temelji na jednostavnoj procjeni nabavne cijene i troškova transporta i instalacije opreme, jer je ostale podatke o stvarno nastalim troškovima jednostavno nemoguće izračunati.

Tu se uočava sva manjkavost trenutnog sustava. Primjerice, na taj način nisu uzeti u obzir troškovi utrošeni na brojne telefonske pozive i sastanke koji su održani s kupcem kako bi do prodaje uopće došlo. Uzmemo li u obzir da najveći postotak klijenata Amtesta otpada na kupce iz Slovenije, za održavanje jednog sastanka potrebno je puno više vremena nego za lokalne kupce, zbog količine vremena utrošenog na put, kao i svih troškova povezanih uz to.

CRM sustav bi bio u stanju pratiti sve troškove i aktivnosti koje su povezane uz projekt, te ih usporediti s potencijalom dobiti od projekta i donijeti mnogo objektivniju, nepristraniju i precizniju procjenu. Također, ubrzao bi sav proces, te ponekad i potpuno eliminirao potrebu za ponovnim kontaktom kupca, slanjem ponuda koje bi se na kraju pokazale kao neprofitabilne i dao više vremena prodavaču da se posveti drugim, potencijalno boljim projektima.

Također, pri godišnjoj procjeni učinkovitosti i ispunjavanja prodajnih ciljeva, jednostavno je nemoguće tako nesložene podatke uvrstiti u izračun. Ukoliko bi se implementirao CRM sustav, koji bi pratio i bilježio svaki obavljeni telefonski razgovor, korespondenciju elektroničkom poštom, obavljene sastanke i s time povezane troškove, te se svi ti podaci uvrstili u procjenu učinkovitosti, dobili bi se mnogo točniji i objektivniji pokazatelji stvarne uspješnosti poslovanja poduzeća.

5.5. ISTRAŽIVANJE O KLIJENTIMA

5.5.1. Definiranje ciljeva i kriterija istraživanja

Prilikom implementacije CRM sustava, ključan faktor je poznavanje svojih klijenata, te identificiranje njihovih potreba. U Amtestu se dosada to temeljilo na osobnom odnosu prodavača i direktora s klijentima. Međutim, povećanje obujma posla kao i broja klijenata, pokazalo je kako je takav sustav neodrživ na dugoročne staze, te se ukazala potreba za sistematizacijom vlastitih klijenata i provođenjem temeljne analize stavova klijenata, kao i njihovog odnosa prema Amtestu.

Osim samog prikupljanja informacija o klijentima i njihovim stavovima, uočiti će se i stanje trenutnog poslovanja tvrtke Amtest. Moguće će biti procijeniti koje su glavne prednosti poduzeća, a u kojim područjima je potrebno napraviti poboljšanja. Takav pregled će menadžmentu poduzeća dati objektivan prikaz i ocjenu trenutnog poslovanja, te pokazati u kojem smjeru bi se sustav upravljanja odnosom s klijentima trebao kretati, želi li ostvariti konkurentsku prednost na tržištu i povećati svoju produktivnost.

Za tu svrhu, definirani su kriteriji, prema kojima će se odrediti trenutno stanje klijenata i njihovog odnosa prema Amtestu:

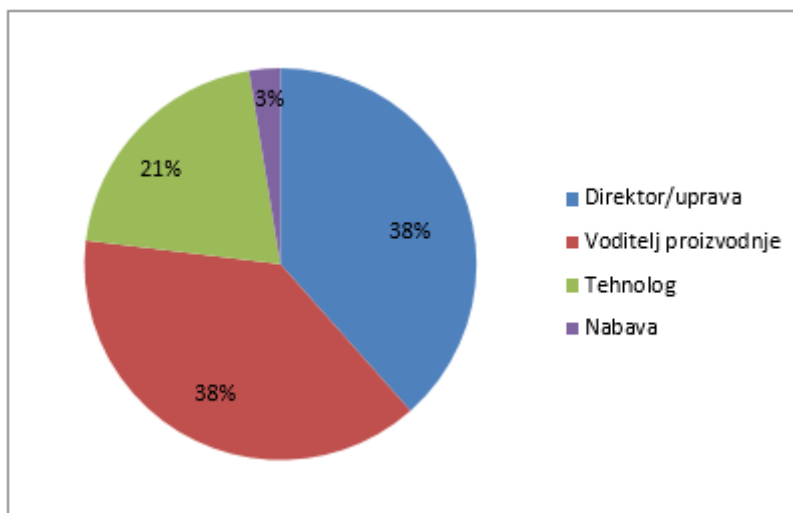
- Definiranje i analiza specifičnosti proizvodnje elektronike u regiji
- Poblježe proučavanje koncepta upravljanja odnosima s klijentima u distribuciji opreme za proizvodnju elektronike
- Identificiranje ključnih klijenata proizvođača elektronike u regiji
- Identificiranje navika, potreba i želja proizvođača elektronike u regiji
- Istraživanje percepcije i shvaćanja klijenata te motiva i čimbenika koji utječu na donošenje odluke o kupovini
- Identificiranje stavova klijenata prema Amtestu
- Identificiranje nedostataka i prednosti Amtesta
- Na temelju prikupljenih podataka predlaganje strategije daljnjeg poslovanja

Nakon definiranja kriterija, određen je način prikupljanja podataka. Odabrano je prikupljanje podataka preko upitnika, koji će se dati klijentima na osobno ispunjavanje. Istraživanje je izvršeno 2013. godine. Klijenti odabrani za ispunjavanje upitnika su isključivo klijenti tvrtke Amtest, nekolicina kojih je prikazana u prošlom poglavlju. Prikupljeno je 56 upitnika iz 47 različitih tvrtki kupaca Amtesta.

5.5.2. Analiza podataka dobivenih istraživanjem

5.5.2.1. Pozicija ispitanika u poduzeću

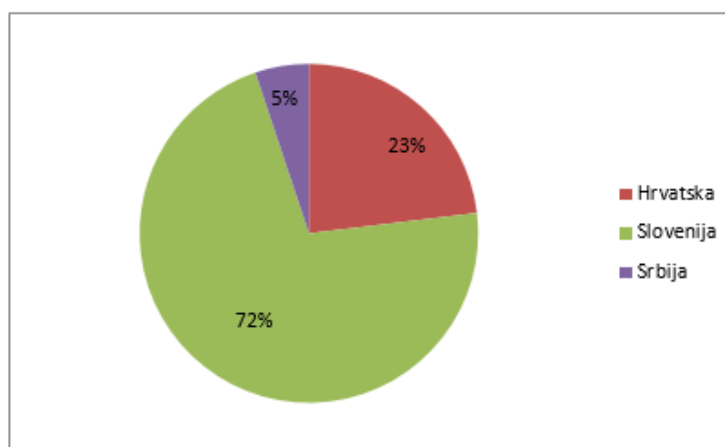
Prema podacima ispitanika može se vidjeti da je podjednak broj ispitanika na visokoj poziciji u poduzeću kao npr. direktor ili član uprave (38%) i voditelja tehničkih odjela poduzeća. Ostali ispitanici pripadaju odjelu tehnologije (21%) i manji dio ispitanika pripada odjelu nabave (3%).



Slika 11. Pozicija ispitanika u poduzeću

Na temelju dobivenih rezultata, zaključeno je kako je ovaj upitnik ispunjavan većinom od strane osoba koja su visoko pozicionirana u poduzeću, te je za pretpostaviti kako ti zaposlenici vrlo aktivno sudjeluju u procesu donošenja odluka, što je vrlo važno za Amtest i relevantnost ovog upitnika.

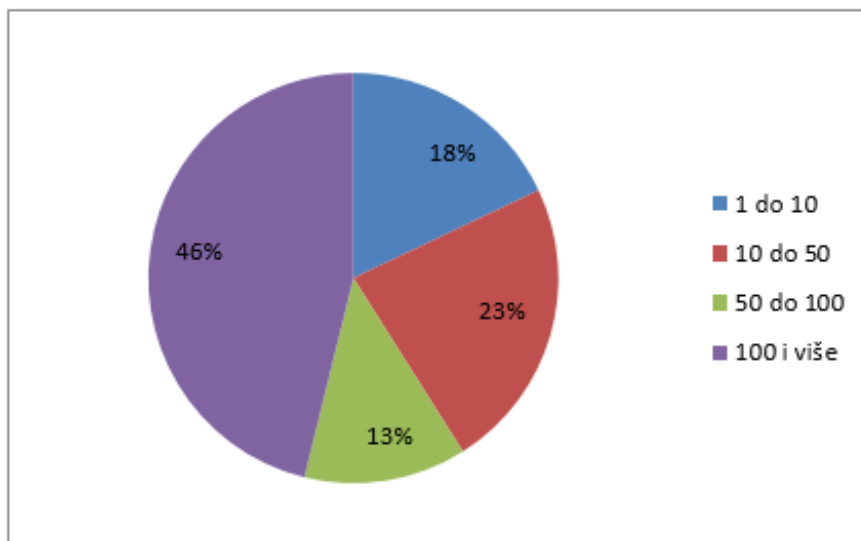
5.5.2.2. Geografski smještaj poduzeća



Slika 12. Geografski smještaj poduzeća

Iz rezultata je vrlo očito kako je daleko najveći postotak Amtestovih klijenata iz Slovenije, dok manji dio otpada na Hrvatsku i Srbiju. Sudeći prema toj činjenici, za pretpostaviti je kako se najveći potencijal pridobivanja novih klijenata nalazi upravo u Hrvatskoj. Amtest bi trebao iskoristiti stečeno znanje i iskustvo na temelju svojih poslovnih aktivnosti u Sloveniji i primijeniti ga na stjecanje novih klijenata u Hrvatskoj, Srbiji i ostatku regije.

5.5.2.3. Broj zaposlenih

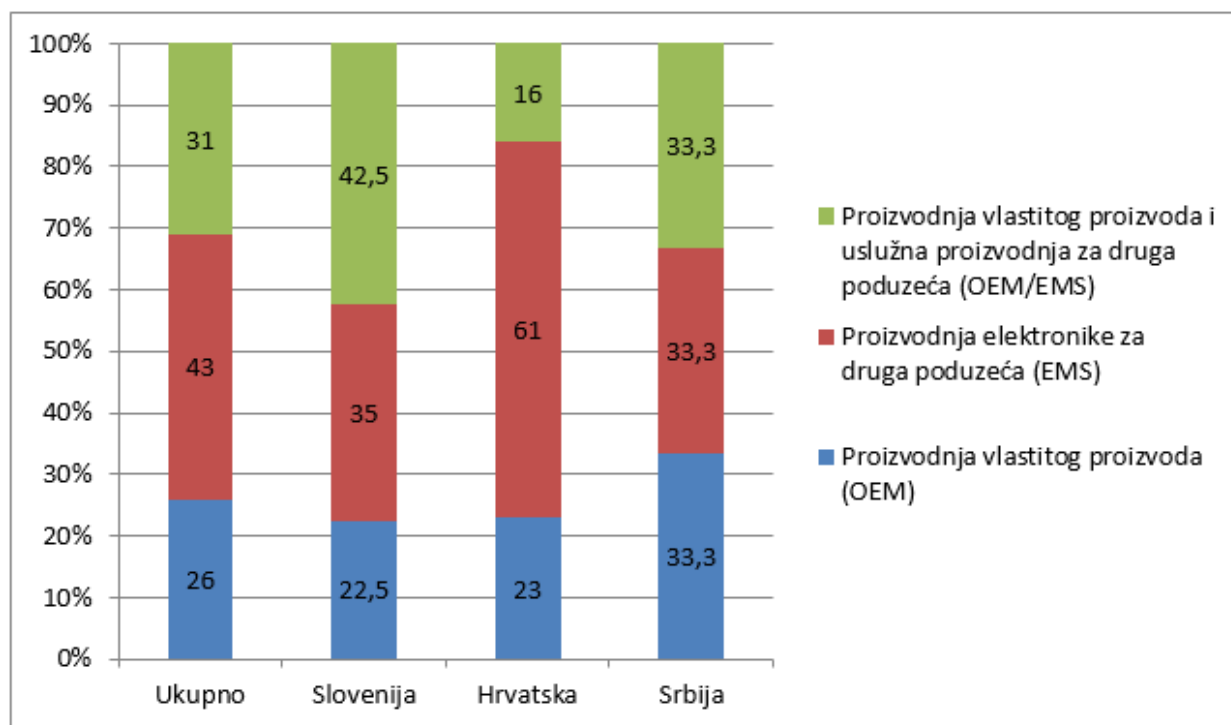


Slika 13. Broj zaposlenih

Očito je kako velika većina kupaca Amtesta pripada segmentu velikih poduzeća, što znači da su to poduzeća s velikim kapacitetima proizvodnje, koja bi u pravilu trebala biti stabilnija od manjih poduzeća.

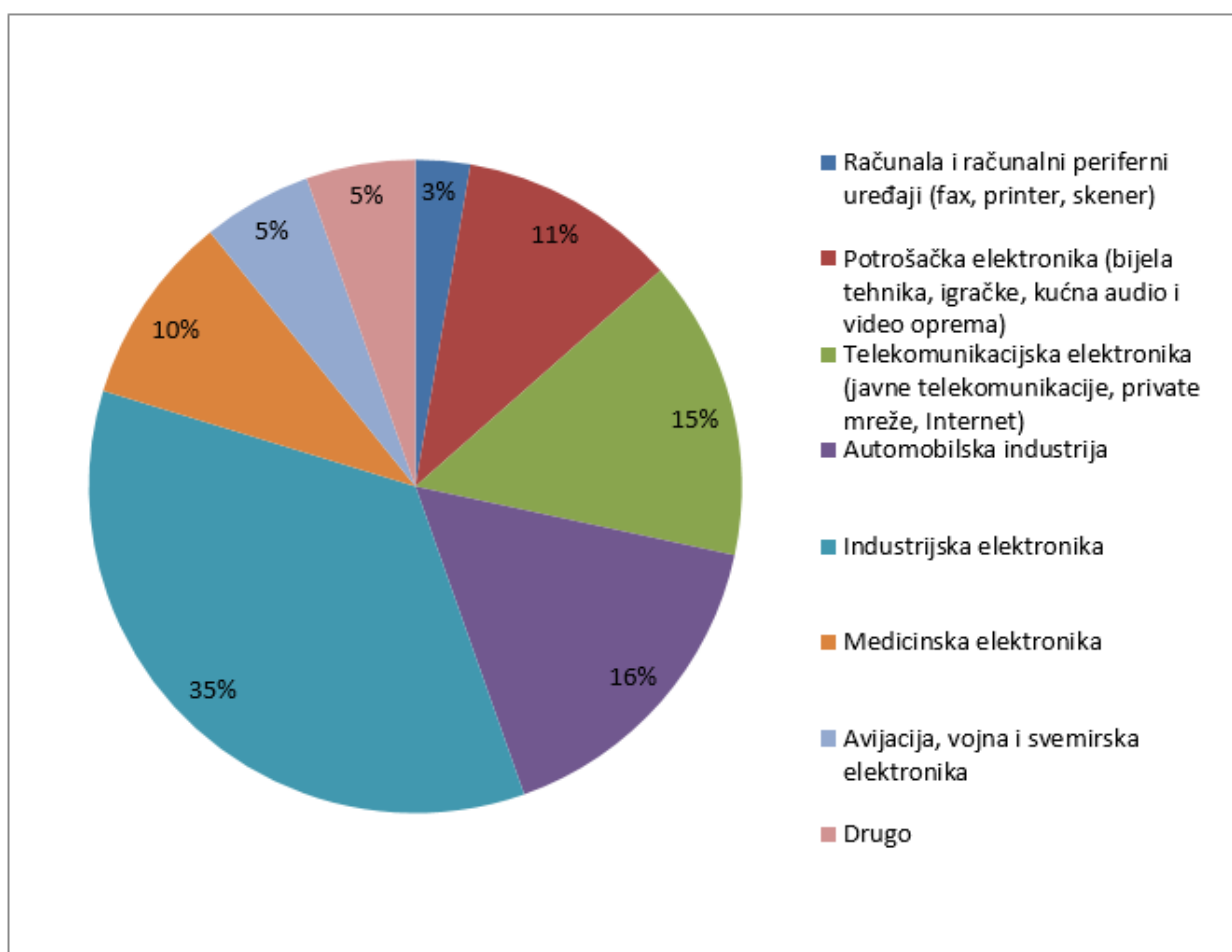
5.5.2.4. Podjela poduzeća prema vrsti proizvodnje

Prema ukupnim rezultatima istraživanja, najveći postotak predstavljaju poduzeća koja proizvode elektroniku za druga poduzeća (EMS) ili, izraženo u postocima, 43%. Manji postotak ispitanika, njih 31%, radi u poduzeću koje proizvodi vlastiti proizvod, ali ima i proizvodnju za druga poduzeća, dok 26% ispitanika predstavlja poduzeće s proizvodnjom vlastitog proizvoda. Ako usporedimo ukupne rezultate istraživanja u odnosu na teritorij poslovanja, mogu se vidjeti veće razlike u tipovima poduzeća zastupljenih na pojedinom teritoriju. Tako na primjer u Hrvatskoj najveći postotak ispitanika radi za poduzeće koje proizvodi elektroniku za druga poduzeća, čak 61%. U Sloveniji najveći postotak ispitanika, 42,5%, radi za poduzeća koje osim vlastitih proizvoda imaju i proizvodnju elektronike za druga poduzeća. Istraživanje je pokazalo da se u Srbiji nalazi ujednačen broj svih tipova poduzeća, odnosno 33,3% svakog tipa poduzeća.



Slika 14. Podjela poduzeća prema vrsti proizvodnje

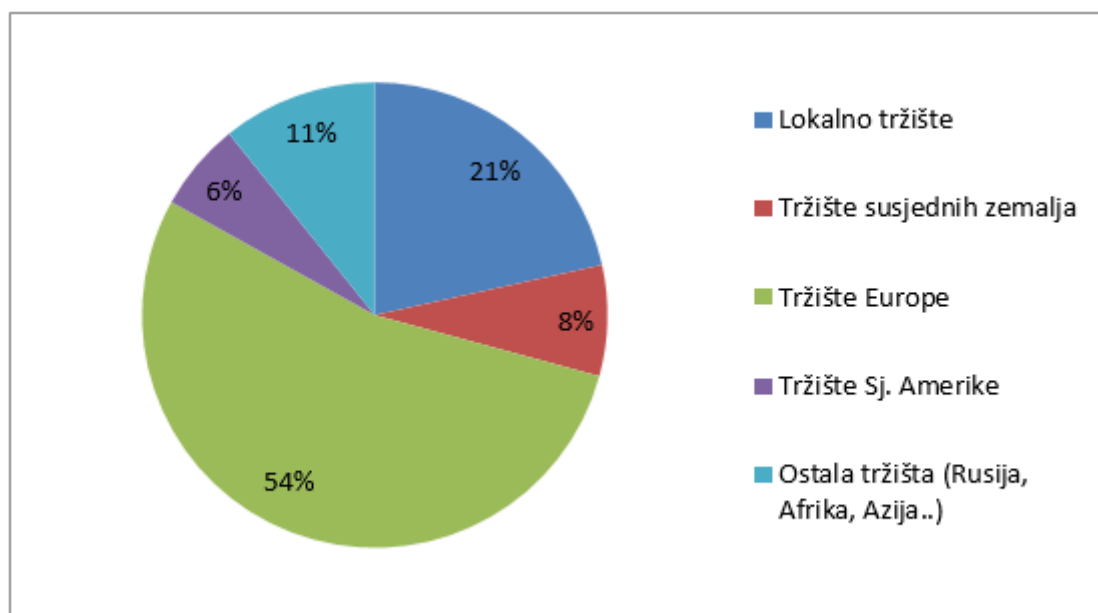
5.5.2.5. Podjela poduzeća prema industriji



Slika 15. Podjela poduzeća prema industriji

Najveći dio industrije proizvodnje elektronike s 35% pripada industrijskoj elektronici, iza koje slijede automobilska i telekomunikacijska elektronika. Još valja spomenuti relativno veliki udio medicinske i potrošačke elektronike. Ovi rezultati se većinom poklapaju i sa svjetskim trendovima i raspodjelom proizvodnje elektronike po industrijama u svijetu i Europi.

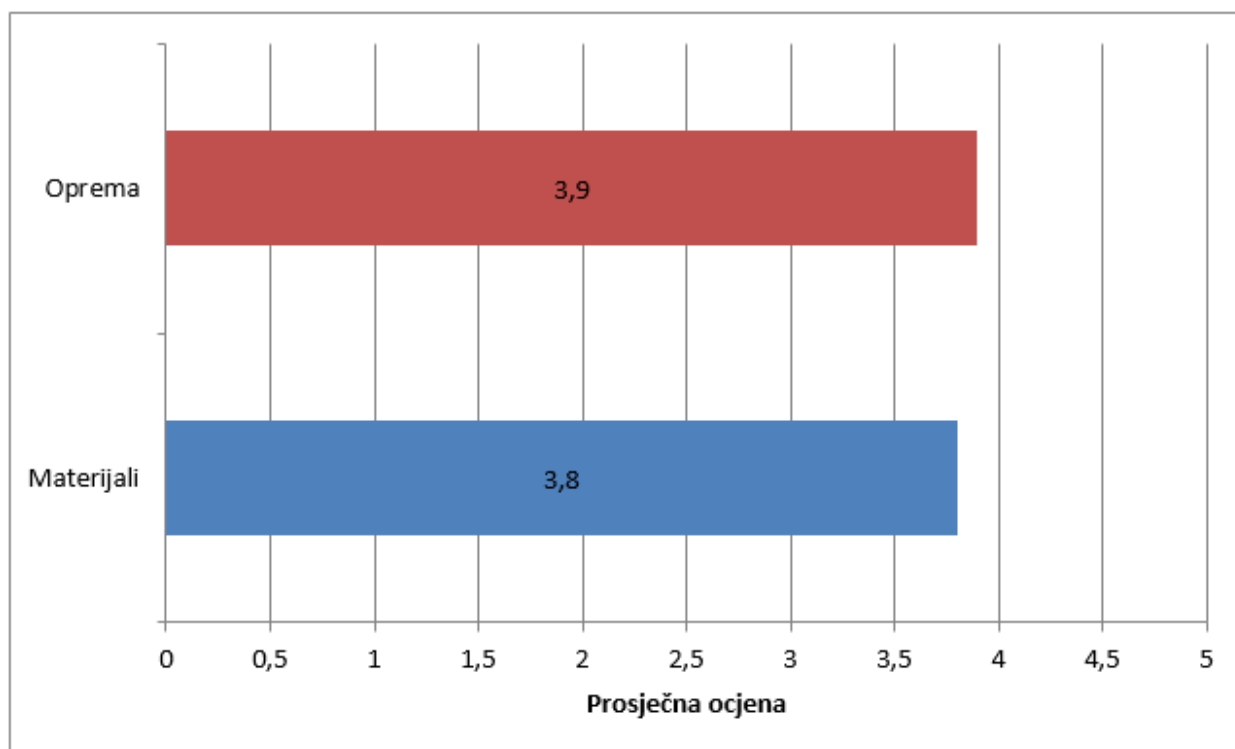
5.5.2.6. Podjela poduzeća prema tržištu poslovanja



Slika 16. Podjela poduzeća prema tržištu poslovanja

Kako je bilo i za očekivati, zbog lokacije Amtesta, kao i zbog razvijenosti europske industrije proizvodnje elektronike, daleko najveći udio Amtestovih kupaca posluje na tržištu Europe, čak više od polovice. Međutim, iznenađujuće je da samo 21%, dakle jedna petina Amtestovih kupaca prodaje svoje proizvode na lokalnom tržištu. Za očekivati je da će ta brojka porasti u budućnosti, zbog uključivanja lokalnog tržišta u Europsku uniju, te sve većih ulaganja u proizvodni sektor.

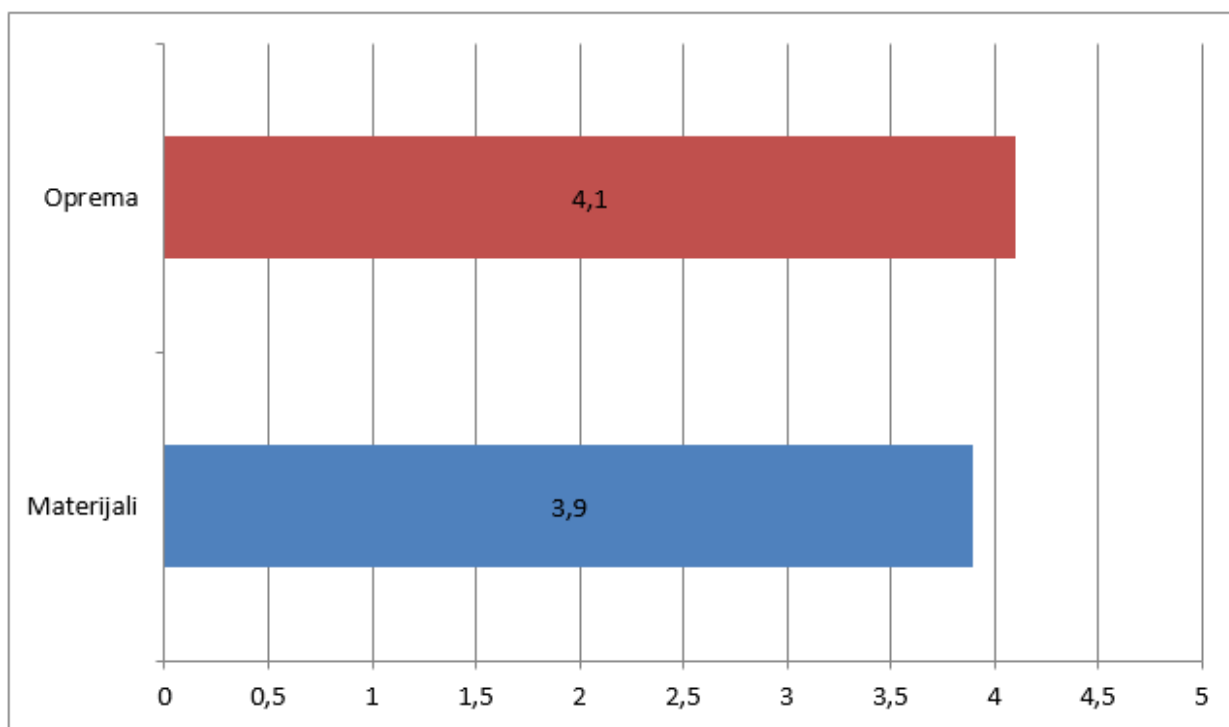
5.5.2.7. Važnost imidža proizvođača



Slika 17. Važnost imidža proizvođača

Najveći broj ispitanika visoko ocjenjuje važnost imidža opreme prilikom kupovine. Ocjenu 4 i 5 je odabrao najveći broj ispitanika. Niti jedan od njih nije dao najmanju ocjenu kod ovog pitanja te se time može zaključiti da je imidž opreme važan čimbenik prilikom donošenja odluke o kupovini. Uspoređuju li se isti podaci s ocjenom važnosti imidža potrošnog materijala, može se vidjeti da i kod ovog pitanja najveći broj ispitanika daje vrlo visoku ocjenu važnosti imidža. Dobiveni podaci prikazani su i prosječnom ocjenom koja iznosi 3,9 za opremu te 3,8 za materijale.

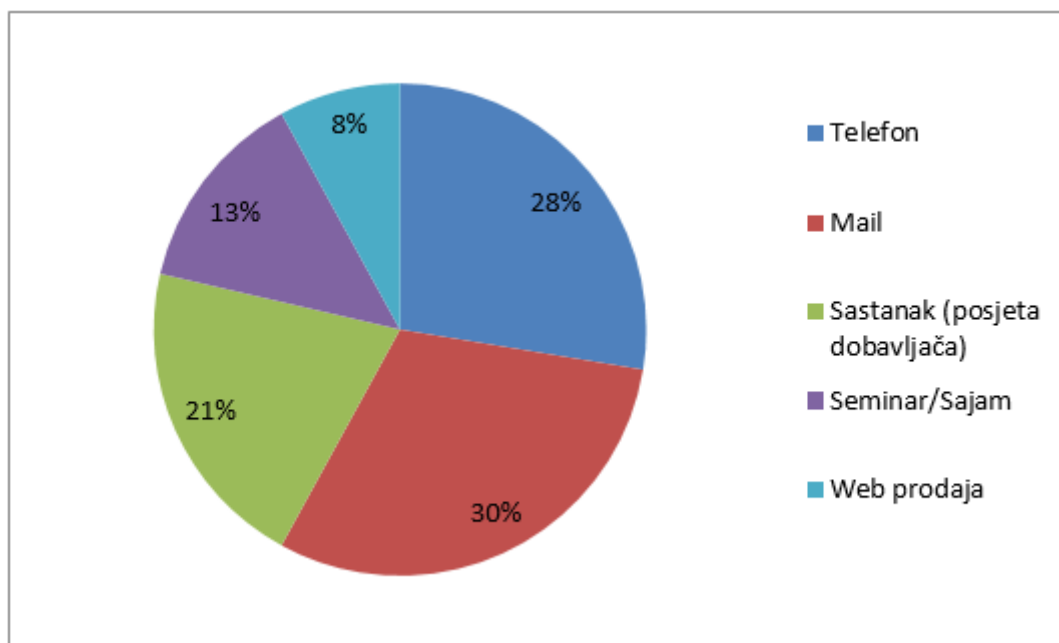
5.5.2.8. Važnost referenci opreme i potrošnog materijala



Slika 18. Važnost referenci opreme i potrošnog materijala

Najveći broj ispitanika visoko ocjenjuje važnost referenci prilikom odabira opreme i potrošnog materijala kod kupovine te daje ocjenu 4 i 5, dok vrlo mali broj ispitanika daje nisku ocjenu. Prosječna ocjena za opremu iznosi 4,1 i nešto je viša u odnosu na prosječnu ocjenu potrošnog materijala od 3,9. Na temelju dobivenih rezultata može se zaključiti da je za ispitanike važnija referenca za opremu u odnosu na materijale te da taj čimbenik raste shodno vrijednosti samog proizvoda.

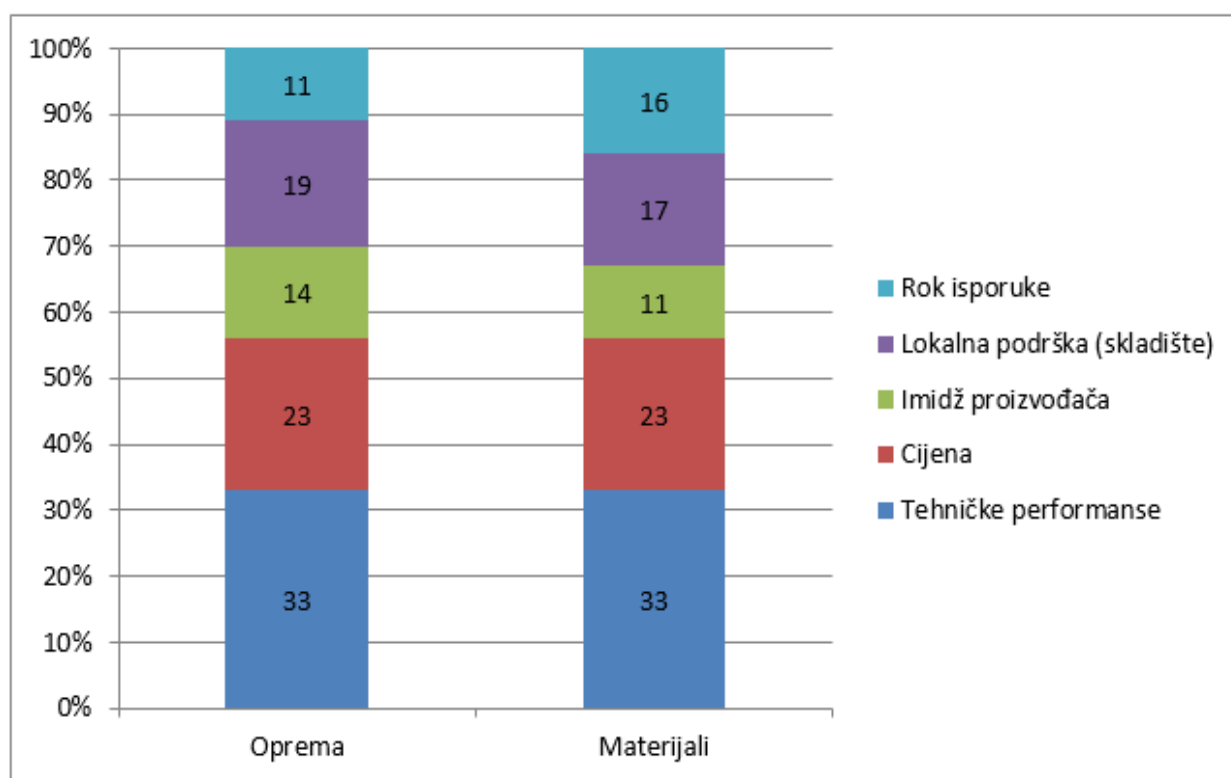
5.5.2.9. Preferirani način komunikacije



Slika 19. Preferirani način komunikacije

Prema rezultatima, vidljivo je kako kupci ne preferiraju niti jedan poseban način komunikacije, ali najviše su glasova dali ipak elektroničkoj pošti i telefonskim razgovorima. Međutim, valja uzeti u obzir kako ti rezultati ovise o cilju komunikacije. Dakle, za komunikaciju o problemima ili budućim investicijama, za očekivati je kako će kupci preferirati osobne sastanke. Dok za malo manje bitne stvari, poput poziva na servis, kupci će preferirati elektroničku poštu ili telefonski poziv.

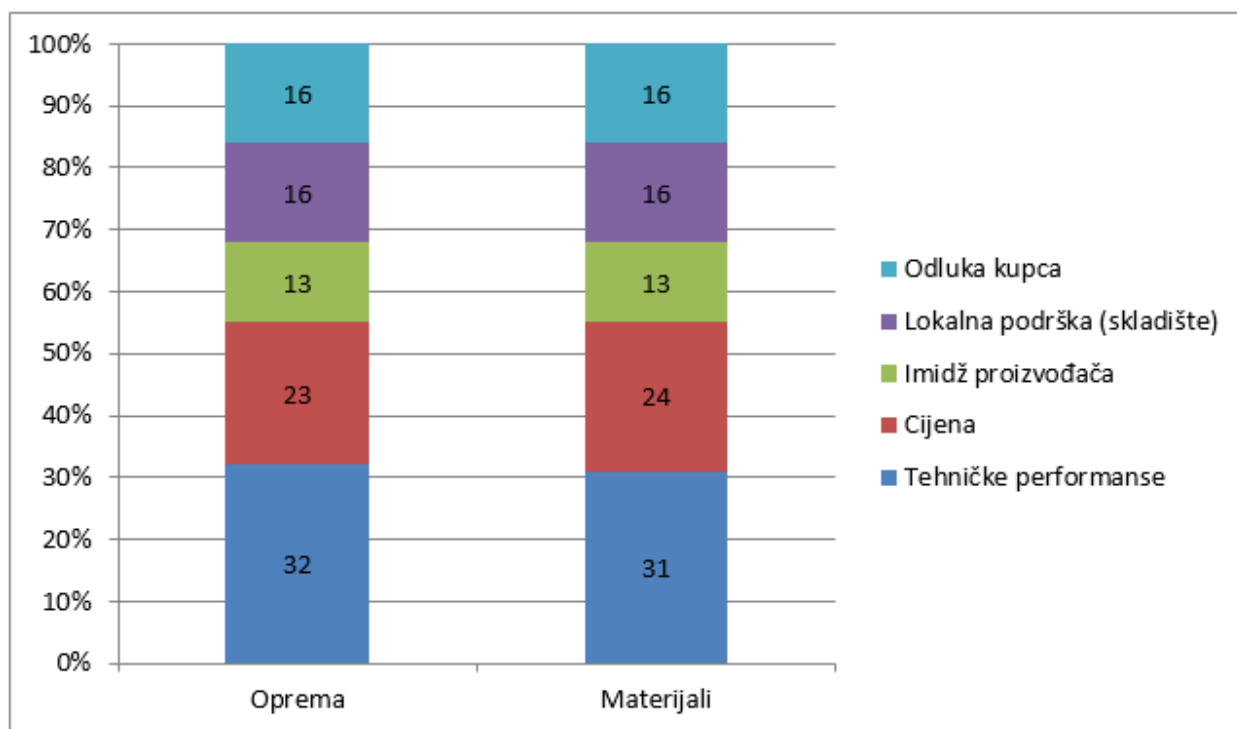
5.5.2.10. Važnost čimbenika prilikom odabira opreme i potrošnog materijala



Slika 20. Važnost čimbenika prilikom odabira opreme i potrošnog materijala

Rezultati istraživanja pokazali su da ispitanici rangiraju čimbenike kod donošenja odluke o odabiru opreme na sljedeći način: tehničke performanse (33%), cijena (23%), lokalna podrška (19%), imidž proizvođača (14%) te, naposljetku, rok isporuke (11%). Rezultati istraživanja pokazuju da ispitanici rangiraju čimbenike kod donošenja odluke o odabiru potrošnog materijala na sljedeći način: tehničke performanse (33%), cijena (23%), lokalna podrška (17%), rok isporuke (16%), te imidž proizvođača (11%). Ako usporedimo rezultate istraživanja za opremu i materijal, može se zaključiti da su ispitanici podjednako odgovarali na pitanja vezana za tehničke performanse i cijenu, a značajnija razlika je vidljiva kod rokova isporuke koji su pak važniji ispitanicima za potrošne materijale. Osim te razlike vidljiva je razlika i u ocjeni imidža proizvođača, gdje je ispitanicima važniji imidž pri kupovini opreme.

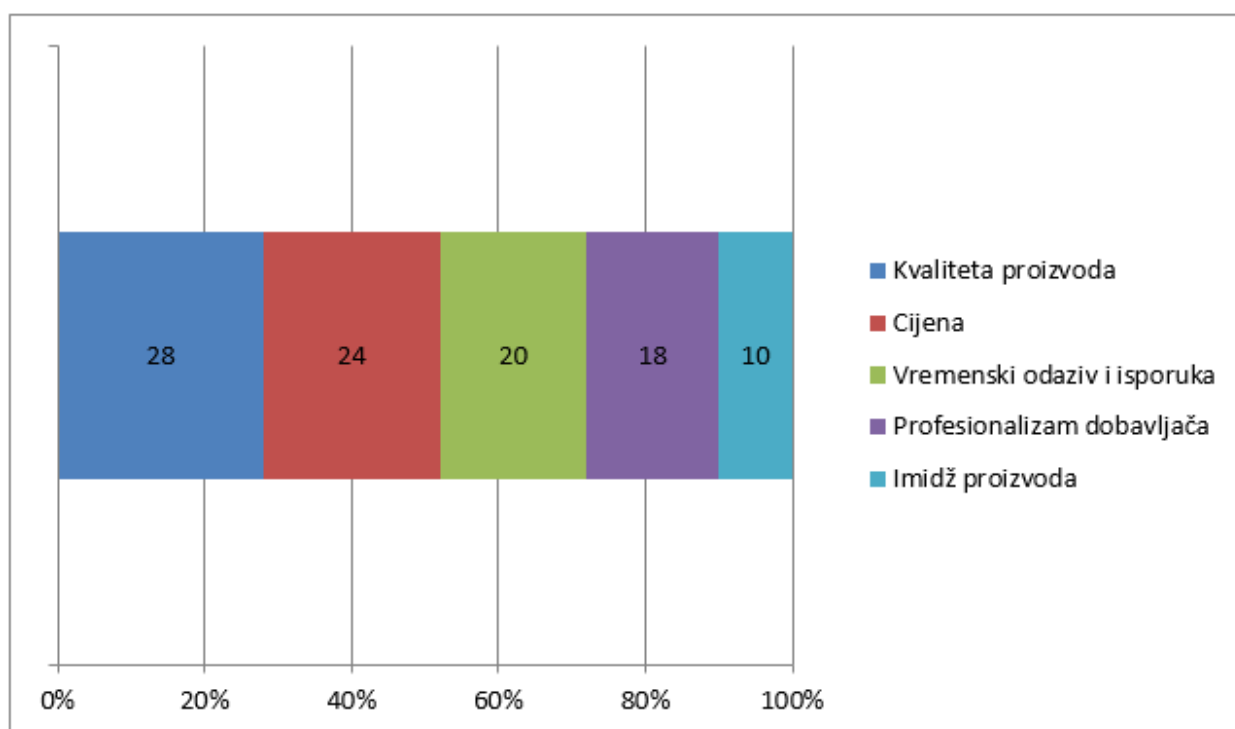
5.5.2.11. Važnost čimbenika prilikom zamjene postojeće opreme i potrošnog materijala



Slika 21. Važnost čimbenika prilikom zamjene postojeće opreme i potrošnog materijala

Prema rezultatima istraživanja, ispitanici rangiraju čimbenike kod donošenja odluke o zamjeni opreme na sljedeći način: tehničke performanse (32%), cijena (23%), lokalna podrška i odluka kupca (16%) te imidž proizvođača (13%). Rezultati istraživanja pokazali su da ispitanici rangiraju čimbenike kod donošenja odluke o zamjeni potrošnog materijala na sljedeći način: tehničke performanse (31%), cijena (24%), lokalna podrška i odluka kupca (16%) te imidž proizvođača (13%). Zanimljivo je napomenuti kod ovih rezultata da ispitanici na gotovo jednak način raspoređuju čimbenike koji su im važni prilikom zamjene postojeće opreme ili postojećeg potrošnog materijala.

5.5.2.12. Važnost čimbenika prilikom odabira dobavljača

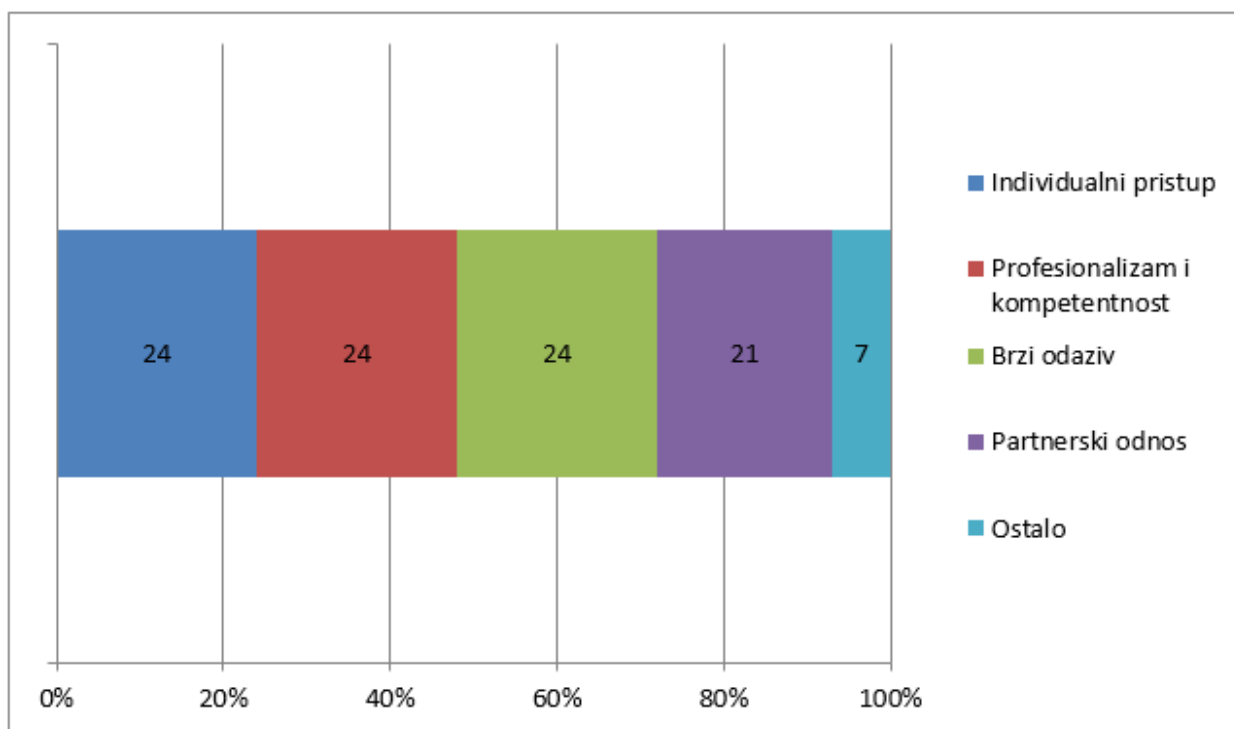


Slika 22. Važnost čimbenika prilikom odabira dobavljača

Od ponuđenih čimbenika, ispitanici su na sljedeći način rangirali čimbenike koje smatraju važnim kod dobavljača poput Amtesta: kvaliteta proizvoda (28%), konkurentna cijena (24%), vremenski odaziv i isporuka (20%), profesionalizam dobavljača (18%), imidž proizvoda (10%).

Očekivano je dakako, da je kvaliteta proizvoda na prvome mjestu, te se zaključuje da najveći fokus prodavača mora biti da isporučuje kvalitetne proizvode. Međutim, pri prvotnom odabiru proizvoda, dok još kvaliteta nije poznata, kupcu će cijena igrati veliku ulogu. Ovdje je važno naći idealnu ravnotežu između dva oprečna kriterija – kvalitete i cijene proizvoda.

5.5.2.13. Važnost čimbenika očekivanja od dobavljača

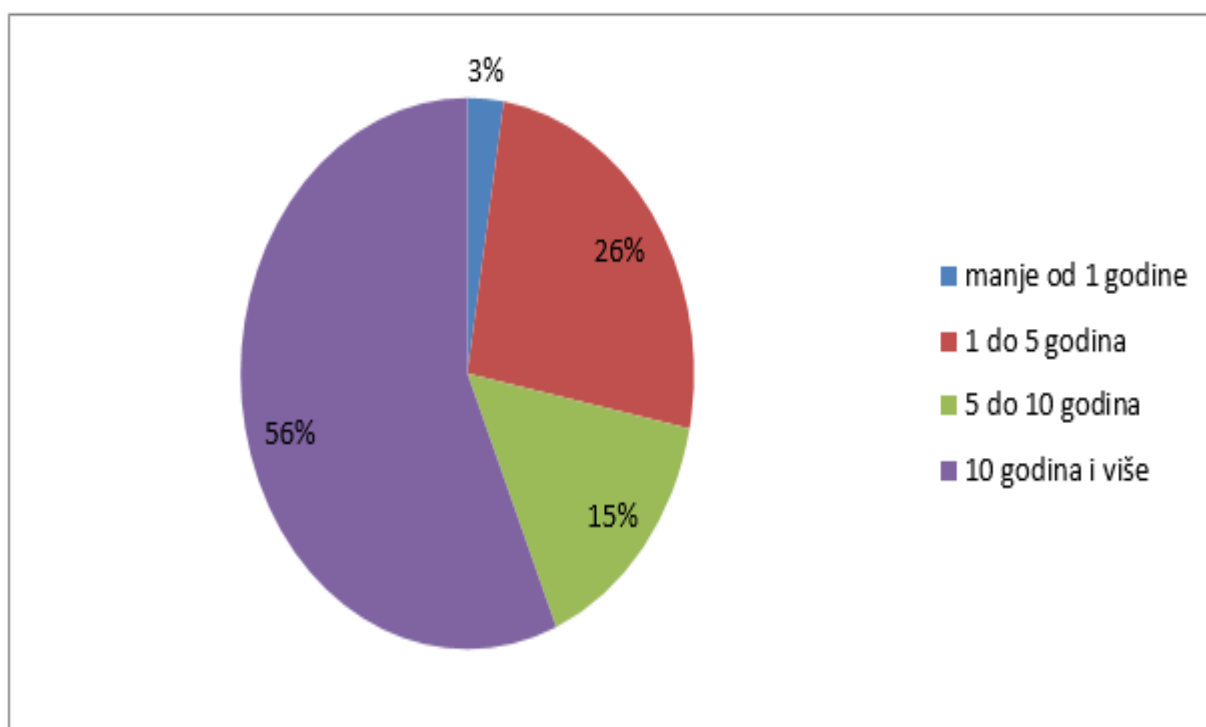


Slika 23. Važnost čimbenika očekivanja od dobavljača

Od ponuđenih čimbenika, ispitanici su na sljedeći način rangirali čimbenike koje očekuju od dobavljača poput Amtesta: isti postotak važnosti dobili su čimbenici individualan pristup, profesionalizam i kompetentnost te brz odaziv (24%), partnerski odnos (21%) i ostali čimbenici (7%).

Zbog osobnog poznavanja kupaca, te vrlo čestih sastanaka, može se reći da Amtest vrlo dobro stoji pri ispunjavanju očekivanja kupaca. Također, geografski gledano, blizina kupcima im omogućuje vrlo brzi odaziv i reakciju na svaki poziv kupca.

5.5.2.14. Duljina suradnje s Amtestom

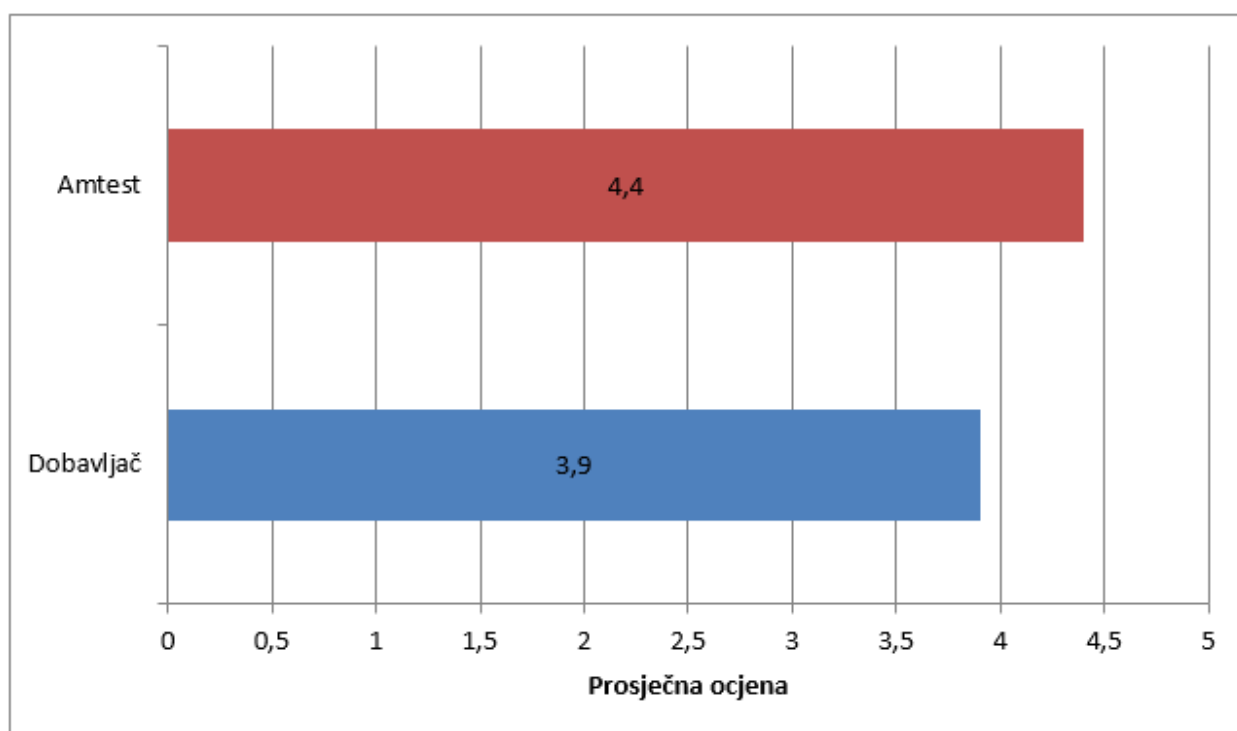


Slika 24. Duljina suradnje s Amtestom

Rezultati istraživanja pokazuju da 56% ispitanika posluje s Amtestom duže od 10 godina, 26% ispitanika posluje s Amtestom od 1 do 5 godina, 15% ispitanika posluje od 5 do 10 godina te najmanji postotak ispitanika (3%) posluje s Amtestom manje od 1 godine.

Ovo je vrlo važna stvar za svako poduzeće. Očito je kako daleko najveći udio kupaca Amtesta spada u kategoriju lojalnih kupaca, što znači da je većina kupaca zadovoljna suradnjom. Od takvih kupaca se može očekivati i da preporučuju ostalim poduzećima kao dobrog dobavljača, te služe za pridobivanje novih kupaca.

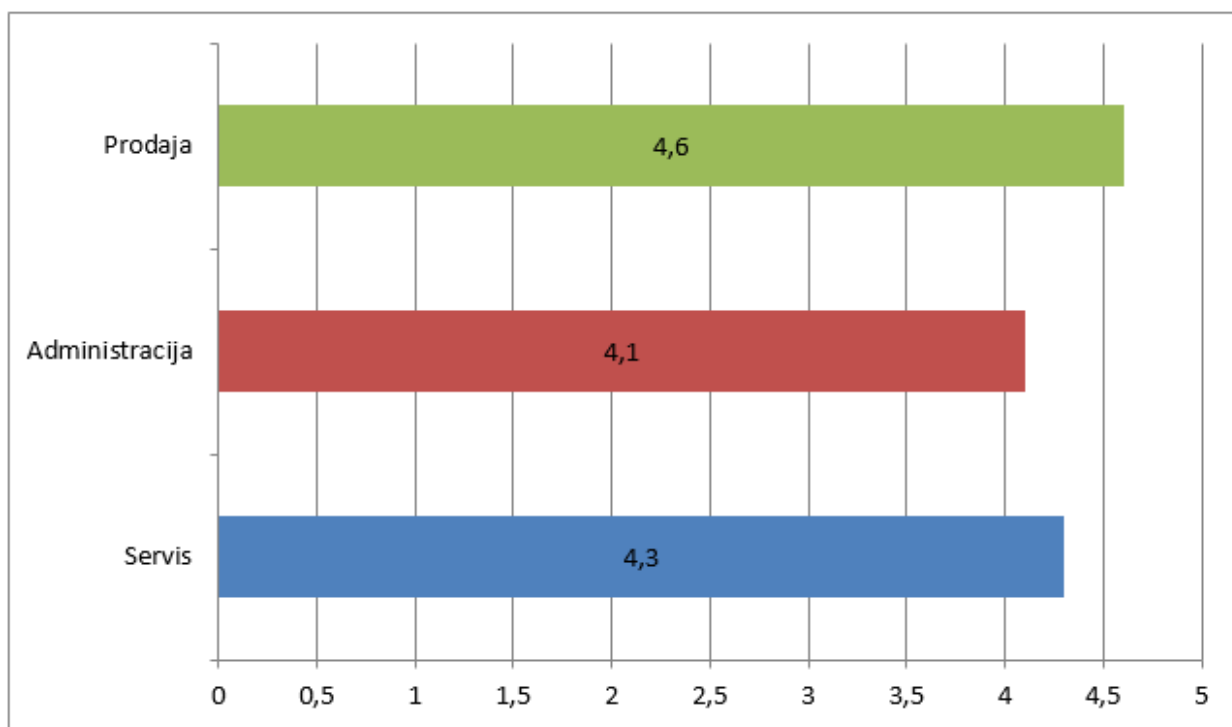
5.5.2.15. Ocjena suradnje s Amtestom



Slika 25. Ocjena suradnje s Amtestom

Najveći broj ispitanika vrlo visoko ocjenjuje poslovanje s Amtestom. Rezultati istraživanja pokazuju da veći broj ispitanika ocjenjuje poslovanje s Amtestom boljim ocjenama u odnosu na druge dobavljače poput Amtesta. Prikazano u prosječnim ocjenama, može se vidjeti da su ispitanici ocijenili Amtest s prosječnom ocjenom 4,4, a druge dobavljače s prosječnom ocjenom 3,9.

5.5.2.16. Ocjena pojedinih odjela Amtesta

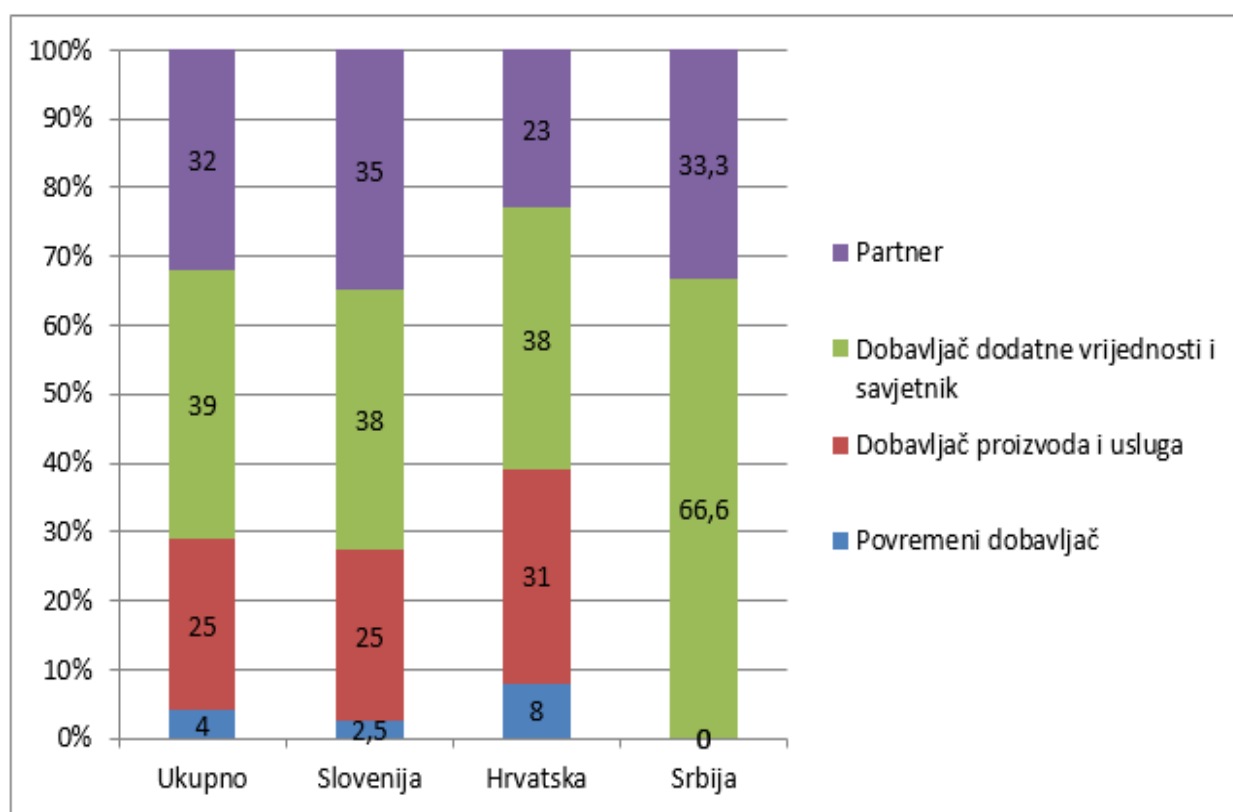


Slika 26. Ocjena pojedinih odjela Amtesta

Rezultati istraživanja pojedinih odjela unutar Amtesta pokazuju da su ispitanici dali sljedeće prosječne ocjene: administracija je ocijenjena s 4,1, servis s 4,3 dok je najbolju prosječnu ocjenu dobio odjel prodaje s prosječnom ocjenom od 4,6.

Budući da se CRM sustav najviše bazira na odjelu prodaje i poboljšanju prodajnog procesa, može se zaključiti kako dosadašnji sustav upravljanja odnosima s kupcima u Amtestu vrlo dobro funkcionira.

5.5.2.17. Percepcija poslovnog odnosa s Amtestom



Slika 27. Percepcija poslovnog odnosa s Amtestom prema teritoriju

Ukupni rezultati ovog istraživanja prikazuju da najveći broj ispitanika (39%) smatra tvrtku Amtest kao dobavljača dodatne vrijednosti i savjetnika, 32% ispitanika smatra da ima partnerski odnos s Amtestom, 25% ispitanika smatra Amtest kao dobavljača proizvoda i usluga te 4% ispitanika smatra Amtest kao povremenog dobavljača. Uzimajući u obzir rezultate prema teritoriju poslovanja, najbolje ocijenjen poslovni odnos prema Amtestu imaju ispitanici iz Slovenije gdje 35% ispitanika smatra da ima partnerski odnos, 38% smatra Amtest dobavljačem dodatne vrijednosti i savjetnikom. Istraživanje pokazuje da ispitanici iz Hrvatske ocjenjuju poslovni odnos s Amtestom 8% kao povremeni dobavljač, 31% njih smatra Amtest dobavljačem proizvoda i usluga, 38% smatra Amtest dobavljačem dodatne vrijednosti i savjetnikom, dok najmanji postotak od svih teritorija smatra Amtest poslovnim partnerom, samo 23% ispitanika. Zanimljiv je podatak kako ispitanici iz Srbije ne smatraju Amtest povremenim dobavljačem ili dobavljačem proizvoda ili usluga, međutim kod ovog podatka važno je uzeti u obzir da je postotak ispitanika iz Srbije svega 5% od ukupnog broja ispitanika.

5.6. KORISTI OD IMPLEMENTACIJE CRM SUSTAVA

Ovim upitnikom je Amtest dobio mnogo objektivniju i precizniju sliku gdje je njegova pozicija u industriji proizvodnje elektronike u regiji. Rezultati su vrlo ohrabrujući, budući je prosječna ocjena dobivena od strane kupaca prilično dobra. Pri implementaciji CRM sustava rezultate o stavovima kupaca bi svakako trebalo uzeti u obzir, kako bi sustav znao procijeniti potencijalne projekte na temelju dosadašnjih interakcija i stavova tog kupca o Amtestu.

Također, vidljivo je kako veliki potencijal za daljnji probitak Amtesta u regiji leži u zemljama koje još nemaju toliko razvijenu industriju. Nedavni ulazak Hrvatske u Europsku uniju, ali i povećanje proizvodnje u Srbiji svakako mogu djelovati kao pozitivan faktor na razvoj industrije proizvodnje elektronike. Vrlo je važno da se u takvom okruženju Amtest u startu postavi kao vodeći dobavljač opreme u regiji i stvori imidž, za koji je i ovaj upitnik pokazao da je kupcima vrlo važan faktor prilikom kupovine.

CRM sustav bi u tom slučaju poslužio kao izvrstan alat za analizu tržišta, pronalaženje budućih klijenata, procjenu potencijala i usmjeravanju prodavača prema kvalitetnijim i profitabilnijim projektima. Marketinške aktivnosti, koje uključuju organizaciju seminara, sudjelovanje na sajmovima, Internet kampanje, telefonski marketing i ostalo, bile bi puno lakše isplanirane i puno kvalitetnije i učinkovitije realizirane.

Konkretnije, koristi koje bi Amtest dobio od implementacije CRM sustava uključuju:

- Evidencija odrađenih prodajnih aktivnosti i rezultata vezanih uz određenog korisnika
- Sustavno praćenje prodajne prilike od prvog kontakta do sklapanja ugovora
- Planiranje mjesečnih, polugodišnjih ili godišnjih prodajnih ciljeva i detaljno i objektivno praćenje njihove realizacije i učinkovitosti
- Segmentiranje kupaca prema raznim kriterijima (geografski, prema vrsti proizvoda, prema veličini projekta itd.)
- Prioritiziranje kupaca prema važnosti i određivanje potrebnog radnog vremena i troška utrošenog za svakog pojedinog kupca
- Analiza planiranih i odrađenih prodajnih aktivnosti
- Procjena isplativosti projekta
- Definiranje marketinških aktivnosti prema unaprijed definiranim kriterijima
- Planiranje izvođenja i praćenje rezultata svake pojedine marketinške aktivnosti, kao i njene učinkovitosti

- Generiranje jedinstvene baze kontakata, koja je redovno ažurirana i uvijek dostupna
- Povezivanje marketinških i prodajnih aktivnosti
- Praćenje pritužbi kupaca
- Praćenje servisnih aktivnosti i utrošenog radnog vremena na servise
- Planiranje redovnih rokova održavanja opreme
- Spremanje svih servisnih aktivnosti vezane uz određenog klijenta ili određeni proizvod
- Prioritiziranje pojedinih zahtijeva za servisom i određivanje onih koji se moraju obaviti prije
- Planiranje rasporeda servisnih aktivnosti i evidencija zauzeća radnika
- Dostupnost informacija svim zaposlenima koji rade na određenom projektu
- Generiranje ponuda, potvrđivanje narudžbi, izrada faktura i otpremnica iz jednog integriranog softverskog rješenja

5.7. PRIJEDLOZI ZA SLIJEDEĆE KORAKE

U prethodnom poglavlju prikazano je kako bi poduzeće Amtest imalo višestruke koristi od implementacije CRM sustava. Kroz analizu trenutnog tržišta i istraživanje stavova klijenata, prikupljeni su vrlo vrijedni podaci o navikama njihovih kupaca i njihovim stavovima o suradnji s Amtestom.

Sada je potrebno da menadžment Amtesta detaljnije analizira svoje poslovanje i prepozna prednosti koje bi u poslovanju im donio CRM sustav, te se shodno tome predlažu slijedeći koraci:

1. Oformljivanje radnog tima – Kao prvi korak potrebno je oformiti radni tim, koji bi uključivao zaposlenika iz svakog odjela poduzeća (menadžment, prodaja, podrška prodaji, servis), koji bi bili u stanju detaljno opisati svoje poslovne procese.
2. Izrada baza podataka – Potom je potrebno izraditi bazu podataka svih kupaca, te svih raspoloživih informacija o njima. Također, na temelju provedenog upitnika, poželjno je u tu bazu uvrstiti i njihove stavove i preferencije dobivene upitnikom.
3. Analiza trenutnih procesa – Nakon detaljne analize svih procesa poduzeća, potrebno je uočiti u kojim procesima nastaje najviše troškova koji nisu dovoljno dobro praćeni i analizirani, te analizirati kako bi se ti procesi mogli poboljšati i bolje evidentirati radi smanjenja troškova.

4. Istraživanje tržišta informatičkih rješenja CRM sustava – Na tržištu postoji nekoliko rješenja CRM sustava, te je potrebno od svakog od njih zatražiti ponude s obzirom na potrebe koje su uočene, kako u ovom radu, tako i detaljnijoj analizi procesa, ali i klijenata. Kriteriji za odabir najpovoljnijeg rješenja trebali bi uključivati:

- Početna cijena
- Mogućnost testiranja sustava (duljina perioda testiranja i cijena testiranja)
- Broj zaposlenika koji mogu koristiti sustav
- Funkcionalnosti koje sustav nudi (nakon detaljne analize trenutnih procesa i zaključka)
- Jednostavnost korisničkog sučelja te vrijeme potrebno za edukaciju i privikavanje na novi sustav
- Mogućnost integracije s postojećim ERP i računovodstvenim rješenjima
- Integracija s Microsoft Office paketom za ispis ponuda, računa, analiza, izračuna i ostalih podataka
- Integracija s trenutnim sustavima komunikacije (elektronička pošta, telefonski pozivi), te praćenje poslanih i primljenih stavaka, kao i njihova obrada
- Mogućnost pristupa sustavu izvan ureda (na terenu, putem laptopa, mobilnih uređaja, putem interneta/web-sučelje)
- Vrijeme reakcije na poteškoće u sustavu
- Fleksibilnost sustava, te njegova prilagodljivost na eventualne buduće promjene koje bi poduzeće Amtest zahtijevalo s obzirom na promjene u veličini tržišta, navika kupaca, proširenju prodajne ponude i sl.

5. Testiranje sustava – Nakon dizajna informacijskog CRM sustava prema definiranim zahtjevima, potrebno je testirati dani sustav u realnom poslovnom okruženju. Prije toga je potrebno dobro upoznati sve zaposlenike koji će raditi na sustavu s njegovim mogućnostima, te ih educirati o korištenju sustava. Potrebno je definirati kriterije uspješne implementacije sustava, te nakon testnog razdoblja analizirati učinkovitost sustava.

6. Odluka – Nakon testiranja sustava i odabira najpovoljnijeg prema zadanim kriterijima, potrebno je da menadžment, tj. vođa tima, donese odluku o uvođenju informacijskog CRM sustava u poduzeće. U slučaju uvođenja, potrebno je definirati s dobavljačem sve

uvjete korištenja sustava, funkcionalnosti, odnosno module koje sustav mora uključivati broj zaposlenika koji će ga koristiti, način korištenja sustava, tehničku podršku te sve ostale uvjete korištenja sustava.

U slučaju poštivanja svih nabrojanih faza implementacije sustava, te opreznog i temeljitog procesa analize i dvostruke provjere svih izvađenih i korištenih podataka, kao i vrlo detaljnog analiziranja svake funkcionalnosti CRM sustava, odluka o uvođenju sustava te njegova implementacija u poduzeće bi trebala donijeti brojne koristi, koje su nabrojane u poglavlju 5.6.

6. ZAKLJUČAK

Cilj ovoga rada je bio istražiti pojam upravljanja odnosima s klijentima i opisati kako se taj pojam počeo koristiti u poslovanju. U današnjem svijetu gdje je konkurencija veća nego ikad, te gdje globalizacija utječe na mnogostruko povećanu dostupnost različitih proizvoda, svako poduzeće se mora svojski potruditi kako bi zadržalo postojeće klijente i pridobilo nove. Kako bi u tome uspjeli, u centar svojega poslovanja moraju staviti upravo klijente, te nastojati ispuniti njihove potrebe.

Međutim, kako bi uopće mogli ispuniti potrebe kupaca, poduzeća ih moraju upoznati, saznati njihove preferencije, te predvidjeti kako se njihovi zahtjevi mogu mijenjati kroz vrijeme. Upravo u tom koraku ističe se potreba za uvođenjem određene vrste sustava upravljanja odnosa s klijentima. Vrlo je bitno naglasiti kako sustavi upravljanja odnosima s klijentima nisu samo alat, odnosno tehnologija za analizu kupaca i tržišta, već cjelokupna poslovna filozofija pristupa kupcu kao središtu poslovanja poduzeća.

Kako su se kroz vrijeme zahtjevi kupaca sve više povećavali, te tržište počelo širiti na međunarodna tržišta, javila se i potreba za boljim i kvalitetnijim načinom obrade silnih podataka koje se moglo skupiti o klijentima. Iz toga su se počeli razvijati informacijski sustavi, koji se sve podatke mogli prikupiti, obraditi, analizirati, predvidjeti i prikazati rezultate brže, učinkovitije i mnogo objektivnije.

U sklopu rada, bilo je potrebno opisati poslovanje poduzeća Amtest te prikazati kako trenutno funkcionira sustav upravljanja odnosima s kupcem u tom poduzeću. Potom je na temelju uočenog stanja, razmotreno na koje bi sve načine takav sustav mogao pomoći u povećanju efikasnosti procesa prodaje, što i je glavna poslovna aktivnost Amtesta.

Analizom procesa prodaje uočeno je kako postoji veliki nedostatak u praćenju troškova nastalih pri planiranju i realizaciji određenog prodajnog projekta. Taj se nedostatak najviše očitovao u manjkavom procesu skupljanja informacija o radnom vremenu utrošenom na sastanke s kupcima, kontakte telefonski pozivima i elektroničkom poštom, izradi ponuda, te njihovom revidiranju, procjeni isplativosti projekta temeljenoj na svim nabrojanim troškovima.

Potom, planiranje godišnjih ciljeva je u poduzeću postojalo, međutim bilo je vrlo teško realno i objektivno pratiti njihovo ispunjavanje na temelju različitih kriterija (isplativost određenog kupca ili dobavljača s obzirom na sve nastale troškove, učinkovitost prodavača na temelju odrađenih sastanaka, isplativost projekta s obzirom na ukupno vrijeme utrošeno na dogovor i

realizaciju same prodaje), a sve zbog činjenice kako u poduzeću ne postoji sustav koji bi sve te informacije prikupljao, analizirao i obrađivao. Činjenica je kako prodavači sve te informacije dostavljaju direktoru u redovnim tjednim izvještajima, ali one nisu iskorištene na pravilan način, te samim time, takve informacije postaju samo beskorisni podaci koje nisu pretvorene u znanje.

Implementacija CRM sustava u poduzeće Amtest bila bi od višestruke koristi, koje su opisane u poglavlju 5.6. Kao prvi korak implementacije, iskorišteni su podaci koje poduzeće već posjeduje, a to je anketa odrađena 2013. godine, u kojoj je Amtest nastojao na temelju nepristranog upitnika saznati što više o stavovima svojih kupaca, te se na temelju toga pozicionirati na tržištu u odnosu na konkurenciju. Ti podaci bi se vrlo lako mogli pretvoriti u znanje kada bi se pri izradi CRM sustava uvrstili stavovi klijenata, koji bi potom puno preciznije mogao odraditi analizu trenutnih kupaca, prioritzirati ih, odrediti koji kupci su važniji za poduzeće, a na koje možda treba potrošiti manje vremena. Također, takav sustav bi bio vrlo koristan u budućnosti u kojoj se Amtest nada proširenju na tržišta Hrvatske i Srbije, koja su dosada predstavljala vrlo mali udio u Amtestovim prodajnim rezultatima. Naučivši navike kupaca iz Slovenije, stjecanjem višegodišnjeg iskustva u pružanju usluga i prodaji opreme za proizvodnju elektronike, te uvrštavanjem svog tog znanja u informacijski sustav koji bi sve te podatke obrađivao u realnom vremenu te pravilno usmjeravao daljnje prodajne aktivnosti, kao i mjerio njihove rezultate, Amtest ima veliku priliku za stvaranjem još čvršćih i lojalnijih kupaca, ali i osvajanjem novih, kako kupaca, tako i novih tržišta.

7. LITERATURA

- [1] Winer, R.S., Dhar, R.: *Marketing Management, 4th Edition*, Pearson Education, Upper Saddle River, New Jersey, 2011.
- [2] Yaghoubi, N. et al: *The Impact of Knowledge Management on Customer Relationship Management*, European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, Issue 34, str. 77, 2011.
- [3] Peelen, E.: *Customer Relationship Management*, Pearson Education Limited, Essex, 2005.
- [4] Muller, J. i Srića, V.: *Upravljanje odnosom s klijentima: primjenom CRM strategije do povećanja konkurentnosti*, Delfin – razvoj managementa, Zagreb, 2005.
- [5] Raab et al.: *Customer Relationship Management, A Global Perspective*, Gower Publishing Company, Burlington, 2008.
- [6] Bose, R.: *Customer relationship management: key components for IT success*, Industrial Management & Data Systems, 2002.
- [7] Berry, L.: *The Old Pillars of New Retailing, Harvard Business Review on Customer Relationship Management*, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston, 2001.
- [8] Panian, Ž.: *Odnosi s klijentima u e-poslovanju*, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2003.
- [9] Stefanou, C. i Sarmaniotis, C. i Stafyla, A.: *CRM and customer centric knowledge management: an empirical research*, Business Process Management Journal, 2003.
- [10] *Marketing automation - Wikipedia, the free encyclopedia*, http://en.wikipedia.org/wiki/Marketing_automation, 10.11.2014.
- [11] *What is sales force automation (SFA)?*, <http://whatis.techtarget.com/definition/sales-force-automation-SFA>, 10.11.2014.
- [12] *Sales force management system - Wikipedia, the free encyclopedia*, http://en.wikipedia.org/wiki/Sales_force_management_system, 10.11.2014.
- [13] *The Three Types of CRM Systems By Lawry Matteson*, <http://www.drivingsales.com/blogs/lmatteson/2013/03/27/the-three-types-crm-systems->, 10.11.2014.
- [14] *Analytical CRM / Tutorial-Reports.com*, <http://www.tutorial-reports.com/software/crm/analytical.php>, 10.11.2014.

- [15] *Analytical Customer Relationship Management (CRM) : StraightMarketing.com*,
http://www.straightmarketing.com/analytical_customer_relationship_management.asp,
10.11.2014.
- [16] *Benefits of CRM - 19 examples how CRM benefits businesses*,
http://www.preact.co.uk/why_crm/how-businesses-benefit, 10.11.2014.
- [17] *35 Examples How Sales Teams Benefit From Customer Relationship Management*,
http://www.preact.co.uk/preact_blog/35-examples-how-sales-teams-benefit-from-crm,
10.11.2014.
- [18] Rahman, S.M., Bignall, R.J.: *Internet Commerce and Software Agents: Cases, Technologies and Opportunities*, Idea Group Publishing, London, 2001.
- [19] Kotler, P., Keller, K.: *Marketing Management (14th Edition)*, Paerson Education, Inc., New Jersey, 2011.
- [20] Nguyen, B. & Mutum, D. S.: *A review of customer relationship management: successes, advances, pitfalls and futures*, Business Process Management Journal, 2012.
- [21] Brodarić, A.: *Faze implementacije i funkcionalosti CRM-a*, 18. Telekomunikacijski forum TELFOR 2010, Beograd, 2010.
- [22] Brink, A., Berndt, A.: *Customer Relationship Management & Customer Service*, Juta and Co Ltd., Lansdowne, 2009.
- [23] K. Rababah, H. Mohd i H. Ibrahim: *Customer Relationship Management (CRM) Processes from Theory to Practice: The Pre-implementation plan of CRM System Vol. 1*, 2011.
- [24] Verhoef, P. C., Langerak, F.: *Eleven Misconceptions about Customer Relationship Management*, Business Strategy Review, Vol. 13, 2002.
- [25] Forsyth, R.: *Six Major Impediments to Change and How to Overcome Them in CRM in 2001*, Tech. Rep., 2001.
- [26] *Microsoft Dynamics CRM*, <http://crm.dynamics.com>, 15.9.2014.
- [27] Lišanin, M.T.: *Profesionalna prodaja i pregovaranje*, HUPUP, Zagreb, 2010.
- [28] Pardo, C.: *Key account management in the business-to-business field: a French overview*, Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 14, br. 4., 1999.